مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية

دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان

إعـداد

هنادة ماجد أحمد المومني

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يوليو / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "هنادة ماجد احمد المومني" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هنادة ماجد احمد المومني

التوقيع:

التاريخ: 7 / 7 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان

وأجيزت بتاريخ 3 / 7 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي	**عضواً خارجياً**	الجامعة الأردنية	....

شكر وتقدير

الحمد لله على فضله وإحسانه، أسبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنة ، فله الحمد في الأولى والآخرة، وله الشكر والثناء الحسن، والصلاة والسلام على حبيبنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

كما يطيب لي والمقام هنا لرد الفضل لأهله والتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ لدكتور محمد عبد العال النعيمي على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة وتوجيهاته السديدة، وتصويبياته المفيدة بالرغم من إنشغاله وكثرة ارتباطاته العلمية والعملية حفظه الله على حرصه نحو الارتقاء العلمي بطلبته. وإلى أصحاب السعادة أعضاء لجنة المنافشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي والحكم عليها.

والشكر موصول لأساتذة جامعة الشرق الأوسط والعاملين فيها وعلى الأخص أساتذة كلية الأعمال وقسم إدارة الأعمال الكرام. كما أشكر بكل إمتنان جامعة البترا التي قامت بإيفادي للحصول على درجة الماجستير ودعمهم المتواصل لسنوات عديدة.

وإن أنسى فلا أنسى شكر جميع من أعانني بجهده أو وقته أو دعائه سواء من الأقارب أو الأصدقاء أو الأحباب أو الزملاء سائلاً الله العلي الكريم أن يجعل كل ما قدمه أولئك في موازين حسناتهم وأن يجزل لهم الأجر والمثوبة.

هنادة ماجد أحمد المومني

الإهداء

أهدى هذا الجهد والعمل إلى ....

من قال بحقهما الله "وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ"

والديّ... براً واحساناً

أبنائي ... أحمد ... عاصم

مذاق الحب والرحمة

اخواني ... أشقاء وأصدقاء

إخلاصاً ووفاءاً

أختي

محبة وإعتزازاً

كل من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

جزاه الله خير الجزاء

هنادة ماجد أحمد المومني

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية

دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان

إعـداد

هنادة ماجد أحمد المومني

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هـدفت هـذه الدراسـة إلى التعـرف علـى مـدى تـبني الحكمـة الإداريـة وأثرهـا في فاعليـة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

ولتحقيـق أهـداف الدراسـة قامـت الباحثـة بتـصميم اسـتبانة شملـت (33) فقـرة لجمـع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (159) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانـات واختبـار الفرضـيات باسـتخدام الحزمـة الاحـصائية للعلـوم الاجتماعيـة SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل إختبار T لعينة واحدة والانحدار المتعدد وتحليل التباين الاحادي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف ؛ الشمولية ؛ التكامل ؛ التحكم) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ الشمولية ؛ التكامل ؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث الالتزام بمعايير ضمان الجودة ؛ والاحتفاظ واستقطاب الكفاءات ؛ والاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية بأبعادها (الإستشراف ؛ الشمولية ؛للتحكم) تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

1. امعان النظر في موضوع الحكمة الإدارية ،واجراء المزيد من البحث في ابعاده، وسماته، ومداخله، وتطبيقاته.

2. تأسيس ثقافة التمكين في الجامعات محل الدراسة كتقنية مساندة لتطوير ممارسات الحكمة الإدارية.

3. أن تكون هناك إستقلالية للجامعات الأردنية الخاصة بعدم تدخل أطراف حارجية في إتخاذ القرارات وخصوصاً الاستراتيجية منها.

ABSTRACT

The Extent of Managerial Wisdom adoption and its impact on the Effectiveness of Strategic Decisions

A Field study on Private Universities Sector in Amman city

Prepared by

Hanahah AL-Momani

Supervisor

Prof. Dr.

Mohammad Al - Nuiami

This study aimed to investigate the extent of Managerial Wisdom adoption and its impact on the Effectiveness of Strategic Decisions at Private Universities in Amman city

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (33) paragraphs to gather the primary information from the study sample which consisted of (159) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) and was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as One sample t test; multi regression and One Way ANOVA. The main conclusions of the study were:

1. The Private Universities Leaders in amman city adapt Managerial Wisdom dimensions (Revealing; Comprehensive; Integration & Control) at level ($\alpha \leq 0.05$).

2. There is a significant relationship among Managerial Wisdom dimensions (Revealing; Comprehensive; Integration & Control) at Private Universities in amman city at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There is a significant impact of Managerial Wisdom dimensions (Revealing; Comprehensive; Integration & Control) on Effectiveness of Strategic Decisions (Committement on Quality Assurance Criteria; Competence recruitment & Competitive Strategy) at Private Universities in amman city at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There is a significant difference in the adoption of private universities Leaders in amman city to Managerial Wisdom dimensions (Revealing; Comprehensive; Integration & Control) due to Job titel differences at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. A Closer Look at the managerial wisdom subject by conducting further research related to dimensions, characteristics, approaches and its applications.

2. Establishing empowerment culture at the Universities under study as a support technique to the development of managerial wisdom.

3. Indeed a independence to Jordanian private universities nonbeing external sides in decisions making especially strategic decisions.

الفـصل الأول
الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهداف الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

تعيش منظمات الأعمال ومنها الجامعات الخاصة في بيئة مضطربة قلقة، تعود مسبباتها إلى تنوع التحديات الإستراتيجية المعاصرة، وتبدلها بإستمرار، إذ أصبحت عملية إحتوائها والتكييف معها عملية معقدة تحتاج إلى إبتكار تقنيات جديدة في الإدارة، وتغيير في آليات التفكير المعتمدة، وتبديل في معمارية العقل الإداري، وتقنية معلومات متطورة لإستيعابها، وتحليلها، وصنع وإتخاذ القرارات المناسبة بصددها، وأمام هذه المعضلة تسعى منظمات الأعمال والمنظمات الدولية والمراكز المعرفية بخطى حثيثة لإيجاد تقنيات وآليات متطورة لمواجهة هذه التحديات ومنها الحكمة الإدارية، وفي خضم هذا السعي برزت إلى السطوح الفكرية موضوعات معاصرة أبرزها (إدارة الحكمة، وإدارة رأس المال الفكري، والتوجه الاستراتيجي، والذكاءات المتعددة) (Clark, 2010: 679).

فالتغيرات والتحولات السريعة التي شهدتها السنوات الاخيرة في جميع المجالات المحيطة بمنظمات الاعمال على الصعيد الاقتصادي، والعلمي، والتكنولوجي، والاجتماعي، والسياسي، والقانوني، والثقافي، جعلت السمة الاساسية لبيئات الاعمال هي البيئة المضطربة المعقدة التي اضفت الكثير من الصعوبات على عمليات التخطيط والتنبؤ لمواجهة التحديات التي افرزتها هذه التغيرات البيئية (Arnoud & LeBon, 2000: 7). مما دفع الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الادارة والاستراتيجية والتنظيم الى البحث عن الاساليب والوسائل التي يمكن ان تتكيف

من خلالها المنظمات للتعامل مع هذه التغيرات المتلاحقة وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لاحداث التغيرات على هيكليتها بما يتلاءم وطبيعة هذه التغيرات واستراتيجية المنظمة بما يؤدي الى تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها (Oliver & Roos, 2005: 902).

وانطلاقا من اهمية العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية وضرورة التوافق بينهما وتواصلاً مع الجهود البحثية السابقة في هذا المجال وزيادة في الاثراء الفكري والمعرفي، جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

من المعروف أن الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية تسهم في عمليات الإصلاح الإقتصادي والإجتماعي، الذي هو بحاجة إلى الكثير من الجهود والإسهامات الفكرية والعملية لمواجهة التحديات الاستراتيجية المعاصرة التي تعيق عملية تقدمه، ومن ثم الإرتقاء به الى مستوى مقبول من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

وبالرغم مما تقدم، أفرزت الإستطلاعات الأولية للباحثة التي كانت مصادرها (المقابلات الشخصية، والملاحظات، والدراسات السابقة)، إن الاهتمام بمنهج الحكمة الإدارية وإستثماره في عملية صنع القرارات الاستراتيجية التي تعد أساس عمليات الإصلاح الإقتصادي والإجتماعي، محدود جداً، أو غير منتبه إليه إن صح التعبير.

ومما لاشك فيه أن تنشيط تلك الاسهامات وجعلها أكثر تأثيراً يحتاج إلى مصادر متعددة تقف في مقدمتها الإسهامات المعرفية التي تعتمد على الإنتاج المعرفي، والصياغات الفكرية، والإستشراف المنطقي، والتصورات الحدسية، والتي يكون معينها الرئيس، ومصنع إنتاجها العقلية القيادية، تلك العقلية التي يجب أن تتسم بقدرات متقدمة في ممارسة الحكمة والمعرفة والمنطق وتمتلك محفظة فكرية عالية تمكنها من التجوال في فضاءات الخيارات الأكثر فاعلية في عملية صنع القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

وهنا تكمن مشكلة الدراسة لأن بقاء هذه الموضوعات المعاصرة بلا دراسة ولا تحليل سيفوت الفرصة للإفادة من معطياتها الفكرية.ان التساؤلات البحثية *Research Questions* المطلوب اختبارها في هذة الدراسة تتركز على معرفة:

1. ما المرتكزات الفلسفية والأساسيات المفاهيمية للحكمة والحكمة الإدارية ؟
2. كيف تطورت الجهود البحثية بصدد بناء الإطار الفكري للحكمة الإدارية ومتغيراتها الأساسية؟
3. ما المرتكزات الفلسفية والأساسيات المفاهيمية للقرارات الاستراتيجية؟
4. هل تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم)؟

5. هل هناك علاقة إرتباطية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم)؟

6. إلى أي مدى تؤثر أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) في فاعلية القرارات الاستراتيجية (الالتزام بمعايير ضمان الجودة ؛ والاحتفاظ واستقطاب الكفاءات ؛ والاستراتيجية التنافسية) بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان؟

7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان لأبعاد الحكمة الإدارية تبعاً لإختلاف الموقع الوظيفي لتلك القيادات؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

إستناداً الى الفجوة البحثية في الدراسات السابقة بالحكمة الإدارية في قطاع التعليم الجامعي وتحديداً دراسة أثر أبعاد الحكمة الإدارية في القرارات الاستراتيجية، فان هذه الدراسة تهدف الى مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية على قطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بناء إطار فكري لفلسفة متغيرات الدراسة الحالية (الحكمة الإدارية، وفاعلية القرارات الاستراتيجية)، عن طريق تتبع إنجازات البحوث المتخصصة، وتجذير المعرفة التي تحويها.

2. تحديد مدى تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان لأبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم).

3. التحقق من العلاقة الإرتباطية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم).

4. بيان أثر أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية (الالتزام بمعايير ضمان الجودة ؛ الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات ؛ والاستراتيجية التنافسية) بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

5. التعرف على الفروق إن وجدت في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان لأبعاد الحكمة الإدارية تبعاً لإختلاف الموقع الوظيفي لتلك القيادات.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية بالمعطيات الآتية :

1. يعد موضوع الحكمة الإدارية وآثاره الممكنة في متغيرات كثيرة ومنها المحاولات التطويرية، من المسائل التي تشغل تفكير إدارة المنظمات المعاصرة والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم، لأنها ما زالت مثار جدل ونقاش فكرين عميقين لم يحسما لحد الآن، بهما حاجة إلى المزيد من البحث والتقصي، فضلاً عن دور منهج الحكمة الإدارية في تكييفها الجديد ضمن (الاقتصاد المعرفي) في تحقيق عوائد غير تقليدية.

2. المحدودية الكبيرة للدراسات المتعلقة بممارسة الحكمة الإدارية في البيئة الأردنية وتشخيص القرارات الاستراتيجية ، كل ذلك سيجعل من الصعب الوقوف على حقيقة سلوك إدارة المنظمات الأردنية عامة، والجامعات الخاصة، ودرجة إدراكها لتأثير أبعاد الحكمة الإدارية في متغيرات إدارية معاصرة كثيرة مما يعني ضرورة إجراء دراسات بهذا الإتجاه.

3. الإستطلاعات الأولية للباحثة في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة عمان التي أفصحت عن محدودية كبيرة في إعتماد منهج الحكمة الإدارية في إدارة أنشطتها، وأن تلك الجامعات ما زالت تعمل بأساليب تقليدية.

4. الكشف عن دور منهج الحكمة الإدارية في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وتنشيط محاولات الجامعات الخاصة بمدينة عمان في الإصلاح والتطوير الاقتصادي والإجتماعي.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

لا تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا توجد علاقة أرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ الشمولية ؛ التكامل ؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) تبعاً لإختلاف الموقع الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): حدود الدراسة

الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالجامعات الخاصة بمدينة عمان، وهي (البترا ؛ والزيتونة ؛ والإسراء ؛ والشرق الأوسط ؛ والعلوم التطبيقية ؛ وعمان العربية للدراسات العليا ؛ وعمان الاهلية).

الحدود البشرية : إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في القيادات العاملة بالجامعات الخاصة بمدينة عمان من المواقع الوظيفية (رؤساء الجامعات ، ورؤوساء مجالس الأمناء، وأعضاء مجلس الامناء، ونواب الرئيس ، والعمداء).

الحدود الزمانية : المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة ، وهي الفترة الممتدة خلال عام 2011.

الحدود العلمية : أعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الحكمة الإدارية على ما أورده كل من (Bierly,et..al ,2000) وهي (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم). أما ما يتعلق بمتغيرات فاعلية القرارات الاستراتيجية والمتضمنة (الالتزام بمعايير ضمان الجودة ؛ الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات ؛ والاستراتيجية التنافسية) فقد تم الإعتماد على (Allen & Coates, 2009).

(1 - 7): محددات الدراسة

ترتبط هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفاده من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها :

1. الصعوبة في توزيع الإستبانة من حيث الوصول إلى كافة مجتمع الدراسة حيث انه يصعب التواصل مع كافه الجامعات لاختلاف مواقعها وصعوبة الوصول لأفراد عينة الدراسة حيث يتم توزع الاستبانات فيما بين أفراد عينة الدراسة وبعد ذلك اعادتها الى الباحث.

2. أن دقة نتائج هذه الدراسة مرهونة بمدى تعاون أفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الحكمة *Wisdom*: ممارسة الذكاء والخبرة عبر توسطها للقيم من اجل انجاز ما هو جيد في أثناء الموازنة بين ما هو خاص بالعلاقات بين الأشخاص Interpersonal وبين الشخص ذاته والعامة Extrapersonal على المدى الطويل والقصير لتحقيق الموازنة بين تعديل البيئة السائدة من اجل تشكيلها ، وبين اختيار بيئة جديدة (Dunn, 2005: 1).

الحكمة الإدارية *Managerial Wisdom*: الاستثمار الامثل للقدرات الفكرية الحدسية والإستشراف في بناء التصورات الشمولية الواقعية عن الحقائق والاحداث الراهنة ، عبر توليف الموارد المعرفية والمعلوماتية المتاحة للمنظمة في الوصول الى الافعال والقرارات الاستراتيجية الرشيدة ، باستعمال عمليات التكامل والتحكم (Bierly,et..al ,2000). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس الحكمة الإدارية بالإعتماد على المتغيرات التالية :

الاستشراف: درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن ودرجة تحليل حالة أو حالات المستقبل المرغوب فيما يتعلق بالظروف التي تحت السيطرة ، والقدرة على تحليل الانشطة المستقبلية للوصول للمستقبل المرغوب (Amsteus, 2008).

الشمولية: مدخل للبحث يعمل على دراسة الأمور بشكل شمولي معتمداً بذلك على الانظمة المعقدة (Wikipedia, 2007: 1).

التكامل: عملية دمج مستويات مختلفة من الخبرات الإنسانية والسياسة، التقليدية منها والمعاصرة للتفكير الإداري (Datta, 2001).

التحكم: القبول المدروس، او القبول غير الناجم عن ردة الفعل (Macdonald, 2006).

فاعلية القرارات الاستراتيجية *Strategic Decision Effectiveness* : هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة والتي تقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتكون قابلة للتنفيذ ومستقلة ودرجة المشاركة في إتخاذها عالية (Wheelen & Hunger, 2008:20).

وفي الدراسة الحالية سيتم قياس فاعلية القرارات الاستراتيجية بالإعتماد على المتغيرات التالية:

ضمان الجودة: تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وان مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة. أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية (الطائي، وآخرون، 2008).

الاستقطاب: النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الافضل لشغل وظيفة معينة (الطائي، وآخرون، 2006: 186).

الكفاءات: تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، وبما ينعكس إيجاباً على المؤسسة من حيث تقويمها و قبولها و تطويرها (Banerjee, 2003: 251).

الاستراتيجية التنافسية: درجة خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، وهي التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه من خلال التركيز على خدمات معينة ومنفعة لفئات المتعاملين (الحسيني، 2000: 17 - 18).

وتتفق الباحثة مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية والتي إعتمدها في دراستها.

الـفـصـل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): الحكمة والحكمة الإدارية

(2 - 3): فاعلية القرارات الاستراتيجية

(2 - 4): المنطلقات الفكرية للعلاقة بين الحكمة الإدارية وفاعلية القرارات الاستراتيجية

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

قدم (Cochrane, 1995: 5) مقاربةً تبوح بأن المساحات المميزة المحيطة بالحكمة لا يمكن سبر أغوارها الا من طريق دراسة طبيعة المعرفة الابستمولوجية الشاملة (نظرية المعرفة) Epistemological، وان القول بأن الحكمة ترتبط بالمعرفة إنما يعني بأن الحكمة تتطلب معرفةً تستوعب أموراً واسعة الآفاق، مثل طبيعة العنصر البشري، وسمات المجتمع المدني، ومكانة الجنس البشري في هذا الكون.

إن هذه المقاربة الفكرية تقترب كثيراً من توجهات هذه الدراسة، وهي تتلازم كثيراً مع مقتضياتها الأساسية، فهي تركز على البعد الشمولي للمعرفة المرتبطة بالحكمة وصولاً الى إدراك المتغيرات الكونية المتلاحقة لتوظيفها في فهم المتغيرات وتحليلها والتعاطي معها بما يتناسب مع تأثيراتها، وصولاً الى بناء المداخل التراكمية المستقبلية لمنظمات الاعمال. وبذلك؛ فأن هذه المعرفة الابستمولوجية هي ضالة هذه الدراسة في استجلاء دورها في رفد الحكمة وإدارتها.

(2-2): الحكمة والحكمة الإدارية

أورد (Macdonald, 2006: 2) مجموعة من المسوغات التي يرى انها تعد مسوغات فكرية قيمة تتكرر كثيراً في موضوع الحكمة ؛ هذه المسوغات هي بإيجاز :

1. النزوع للبحث عن الحقيقة، واستكشاف خبايا المستقبل. فالأشخاص الذين يتسمون بالحكمة يدركون بان الكلمات هي ليست الحقيقة، وانهم باحثون أبداً عن الحقيقة، بدل ان يكونوا مصدقين لما يقال.
2. التطورات المتسارعة والمثيرة التي شهدتها بعض الحقول الفكرية والعلمية، كالقضايا الأخلاقية، وقضايا النوع الاجتماعي، وعلوم البيئة، وعلم النفس، وغيرها مما دفعت إلى فتح الباب ثانية لعودة الحكمة للتصدي لدورها في التعامل الرشيد مع تلك المفاهيم والعلوم (Cochrane,1995: 8).
3. اتساع نطاق العلوم، وعدم قدرة الانسان المعاصر على مناقشة كل القضايا العلمية مرة واحدة، ويرى المفكر Alfred Dereck ان العلوم قد باتت من الاتساع والعمق، يصعب على شخص واحد مهما ان ينطلق في كـــل الاتجاهات وكل الأعماق ليجد حلاً.
4. الرغبة الملحة في تحقيق التفرد؛ فكثيراً ما يشار الى ما أورده Maslow في كتاباته التي يسرت القدرة على رؤية التفرد، التي تطرقت الى الكينونة والجوهر.

5. بروز الاعتقاد بالحاجة إلى طرق فاعلة للتعامل مع الإشكالية الشخصية الكونيـــــة Personal Global Problematique، أو ما يريده الفرد إزاء ما يفرضه الكـــــون، ومن ذلك ما يدور من صراعٍ بين القيم الراسخة منذ أمدٍ بعيد، فهنالك صراع محتدم اليوم بين الراحة التي تجلبها المواد والسلع الاستهلاكية، وبين نقضيها الذي يتجلى في الحاجة إلى عالم غير ملوث.

6. المزايا التي تقدمها الرؤيا الشاملة للمحللين ولمتخذي القرار؛ فالأشخاص الذين يتسمون بالحكمة يذهبون بعيداً وراء اللحظة الحاضرة، ووراء البعد الشخصي للأحداث، مستندين إلى تصورات فكرية متعددة الأوجه، ويعزو (Schmookler, 2006:1) الكثـير من المصاعب الى غياب الحكمة، ذلك الغياب الذي سيضطر الكثيرين الى التخبط في حماقاتهم، إلى النظر الى نصف الحقيقة، وهو ما يتسبب بأصنافٍ من المشكلات.

ولإتساع نطاق مفهوم الحكمة واشتماله على تداخلاتٍ واسعة؛ نجد ان هذا المفهوم يتسع في علاقاته الأفقية ليرتبط بعددٍ كبير من المفاهيم والعلوم والتطبيقات الأخرى ذات الصلة، ويصف (Macdonald, 2006: x) مفهوم الحكمة في هذا الخصوص بالفهم الشمولي Holistic المرتبط بالقيم في إشارة إلى اتساع نطاقه وارتباطاته.

من هنا فان التدقيق في هذه الارتباطات يظهر لنا نوعين من الصلات؛ أُولاهما تلك الصلات الفكرية للمفهوم وثانيها الإرتباط مع الآفاق الفكرية للمفاهيم الأخرى.

اما (Bigelow, 1992: 8) فقد استعرض عدداً من الارتباطات التي تمتد من الارتباطات الفكرية وحتى الارتباطات التطبيقية مشيراً الى ما ذهب اليه الآخرون في رصد تلك الارتباطات، فقد ربط (Dittman & Kohli, 1984) بين الحكمة والتصرفات المستندة إلى المعرفة Knowledge Based في حل المشكلات الصحية، كما ربط بين الحكمة والخبرة مع الحكم الجيد والنصيحة فضلاً عمّا هو واقعي واساس في الحياة. اما (Meacham, 1983) فقد قرن بين الحكمة في تمييز حدود المعرفة العملية للشخص وبين تقبل الغموض الذي يلازم تلك الحدود.

ويرى (Gerry, 1999: 3) ان ارتباطات الحكمة تتجسد في ما اسماه بالمفاتيح الأساسية للجودة، التي أوجزها بالإخلاص، النزاهة (الاستقامة) الشخصية، التواضع، المجاملة (اللياقة)، والإحسان، فضلاً عن الحكمة، وأن الحكمة هي المعرفة التي نتعلم من طريقها كيف يمكننا ان نستعمل كل شيء، فهي تُعنى بالشكل الأمثل للاستعمال، بقصد تلبية حاجات الناس. فيما يرى (Por, 2004: 1) بان الحكمة الخبرة زائداً المعرفة للعوامل المشتركة او ذات الصلة ببعضها مع تحديد استيعابها. وحدد (Dunn, 2005: 1) الحكمة بأنها القدرة على أتخاذ الخيارات الصحيحة في كل القرارات التي تؤخذ بلا معلومات كاملة. وبين (الصلابي، 2006: 103) بأن الحكمة هي ما ينسق بين المعرفة والرأي او الحكم داخل مجريات الحياة الأساسية التي تدور حول وقائع و معاني الحياة. وأخيراً، أوجز (Pino, 2006: 1) الحكمة بأنها القدرة على صنع الخيارات السليمة والقرارات الجيدة (القرار الأفضل)، وهي الذكاء المتوشح بالخبرة.

لقد تباينت التصورات حول تحديد خصائص مشتركة للحكمة، واختلفت تلك التصورات بين أولئك الذين ينظرون إلى الحكمة من صومعة مذهب التأمل، ونظرائهم الذين يتعاطون مع الحكمة منطلقين من المدخل التطبيقي.. فقد أورد (Dunn, 2005: 3) ثلاث خصائص أساسية وصفها ملازمة للحكمة هي:

1. ان الحكمة ترتبط بالقيم في ارتباطٍ تلازمي.
2. تمتاز الحكمة بطبيعة ثنائية الحركة، إذ انها كامنة، ومفعمة بالحياة والطاقة في الوقت نفسه.
3. تقود الحكمة جميع الأمور نحو التوازن في انسجام يخدم كل التفاعلات الحياتية المضطربة.

وفي رؤيا لا تبتعد كثيراً عن التصور السابق نجد ان (Cochrane, 1995: 5) يقدم ثلاث خصائص جوهرية للحكمة تتمثل في ما يأتي:

1. ان الحكمة لا يمكن ان ترِد ألا بالتزامن مع القيم الأخلاقية.
2. ان الحكمة هي من المفاهيم المُحيِرَة، فهي تبدو متشعبة، بعيدة، وعميقة جداً، ومرتبطة بقوة بعلوم ما وراء الطبيعة، ألا انها في الوقت ذاته تبدو بسيطة وقابلة للفهم لمن أراد ذلك.
3. ان الحكمة مرتبطةٌ بشكل وثيق بالمعرفة، في علاقةٍ متلازمةٍ تمتد إلى أبعادٍ ومديات واسعة...

وفي الاتجاه ذاته أورد (Bigelow, 1992: 4-9) مجموعةً من السمات التي تظهر على انها تغييرات تتزامن مع الحكمة، يوجزها على النحو الآتي:

1. التحرك نحو استراتيجيات أطول أمداً Movement to longer term strategies

2. القدرة على التعلم من التجربة Ability to Learn from Experience

3. توسيع نطاق المعرفة العملية Expanding Practical Knowledge

4. الوصـــول الى مـــا وراء المعرفـــة: ومعرفـــة حـــدود المعرفـــة Meta-Knowledge: Knowledge of the limits of knowledge

5. تفهم تحولات القيم والتوجهات Value and orientation shifts

وبما يقترب مـــما سبق نجد توجـــهات (Johnson, 2006:7) الذي حدد مجموعةً من القيم التي تمثل أساساً للحكمة؛ متمثلةً بالتـــعاون، وإجـــادة النظر إلى الأمور بكلية Universal، والقدرات الخلاقـــة Creativity، والمعرفة الشاملة Comprehensive Knowledge. ويشترك (Nordstrom, 2006:1) مع هذه الرؤى مفترضاً ان الذين يؤمنون بقيمة الإرث الكبير الذي خلفه الذين تأملوا وتفكروا في أسرار التعايش بسعادة مع النفس ومع الآخرين هو ما ندعوه بمعتقد الحكمة أو عرف الحكمة.

وبهذا انتقد بعض واضعي النظريات الادارية في إطار التوجهات الفكرية نحو البحث في مفهوم الحكمة، وإعادة توليف مرتكزات المفـــهوم ليمكن استثـماره في الميادين التطبيقـــية؛ مثل (Mintzberg, 2000) انتقد نقص الجوانب النظرية والتطبيقية المستندة إلى الحكمة في الادارة التقليدية المعاصرة. ومع ذلك؛ فان عدداً قليلاً من الباحثين في الادارة حاولوا بناء بعض الأسئلة عن الحكمة في بحوثهم ودراساتهم، رغم ان الفكر الاداري المعاصر قد شهد المزيد من الإسهامـــــات في مجالات الادارة المستندة إلى الحكـــمة، ففي مجـــال صلة الادارة

بالحكمـــــة كتب (Hurst, 1998). وفي مجال اعتماد الحكمة عند استعمال تقنية جديدة في ادارة الاعمال فـــقد كـتب (Van De Villiet, 1984)، وفي نطاق التوجه نحو اعتـــماد الحكمة في مجــالات الاعمال الجـديدة كـــتب (Littler & Sweeting, 1987)، وفي مجال اعتماد الحكمة عند صياغة الاستراتيجية فقد كتب (Bigelow, 1992: 2-3). وأشار عدد من الكــتاب إلى اهمـــية الحكـــــمة في ادارة المنظــمة، وفــي التطبيــقات الادارية والتعلـــم التنظيـــمي (Bierly et..al, 2000).

لم يحظَ مفهوم الحكمة الإدارية بالكثير من التعريفات؛ نظراً لحداثة الموضوع واقتصاره على عددٍ محدودٍ من الكتابات. وفي هذا الاتجاه يمكن تحديد تعريفين يرتبطان بخلفيتين مختلفتين؛ جاء اولهما مقتضباً جداً وهو ما قدمه البريطاني (Aziz, 2004: 4)، وفيه يعرف الحكمة الإدارية على انها سبل التعامل مع الحكمة واستثمارها. أما التعريف الآخر فقد قدمه (Zeleny, 2007:2) الذي حددها بأنها التعاطي مع الحكمة على انها موردٌ للمنظمة يمكن إداراته على وفق أبعاد اربعة يمكن اختصارها بال 4Es وهي: الكفاية، والفاعلية، وامكانية الشرح المنطقي، والأخلاقي، وذلك اسوةً بالمعرفة والمعلومات.

استقبل الفكر الإداري الدعـــوة إلى تبني مفهوم الحكمة الإدارية بحماسةٍ متبايـــنة، فقد كانت ثمة توجهات مرحبة ومتفهمة للدوافع من وراء تبني مثل هذا التحـــول الجوهري في

التصـرف والإدارة، وفي الجانب الآخر كان الكثير من الآراء المتشككة، او المعارضـــة، او حتى الموافـــــقة على استعمال هذا المصطلح في الفكر الاداري وتطبيقاتـــه.

فقد كتب (Staudinger, 2001: 1062) في هذا الشـــأن قائلاً عقب نجاح تفعيل الحكمة Operationalization of wisdom، او الاداء المستند إلى الحكـــمة الذي جرى في أواخر الثمانينـــيات، طغى سؤالٌ حـــول مـــا اذا كان بالامكان تعديل هـــذا الاداء وتكييفه، او ان التساؤل كــــان بشكلٍ أدق هو: كيف يمكن زيـــادة المعرفة والحكم الدقيق المرتــبط بالحكـــمة؟ Wisdom-related knowledge & Judgment (Trowbridge, 2005: 260).

وفي الضفة المرحبة كانت كتابات (Curnow, 2000: 2) الذي جسد ترحيبه بقوله ان الحقيقة المتمثلة بان التيار يبدو انه قد انقلب الآن في اتجاه أخر قد يعطي أرضية ما للتفاؤلية Optimism، وفي كل الأحوال فان تبني الحكمة الإدارية ليس امراً سهلاً إلى هذا الحد، وان أفضل توضيح له هو ما قد يبدو واضحاً بشكل بين في الحقل العلمي الجديد المتعلق بأخلاقيات البيئة.

وكأي مفهومٍ جدليٍ يرتبط بالفلسفة بوشائج كثيرة؛ نجد ان للحكمة الإدارية الكثير من المضامين التي تُظهر الأبعاد العميقة التي تشتمل عليها، والتي تترجم بعد ذلك إلى السبل والاتجاهات التي تسير بها الحكمة في الجوانب التطبيقية. او كما يصفها (Johnson, 2006: 3) بقوله ان مضامين الحكمة تظهَر من ما يبدُر من سلوكياتٍ ناجمةٍ عنها. وهكذا نجد ان للحكمة مضمونٌ فكريُ يتحرك في العقل، فيحقق النظرة الصائبة الى الأمور، ويتحرك في الواقع فيتحقق (به)

الموقف العملي الصحيح، لكنها تقتضي خطاً فكرياً وعملياً عند انطلاقها نحو خطواتها الفكرية والتوجيهية (فضل الله، 2006: 3).

وفي هذا الاتجاه ينظر (Johnson, 2006: 3) الى الأشخاص الذين يتصفون بالحكمة على انهم أولئك الذين يمثلون اللبنات الأساسية لبناء الحكمة، ذلك البناء الذي يحدث بشكل متداخل وبمختلف الطرائق ليكوِّن نظاماً وترتيباً فريداً للاتجاهات، وليصنع سبلاً حكيمةً للوجود.

وفيما نستكشف التوجهات التي مثلت الحكمة بالطريق، والمنهج، والسبيل نجد ان الاوان قد آن لنتقصى المداخل التي انتهجتها الحكمة الإدارية في الفكر الفلسفي، والاداري المعاصر، والابعاد التي تجسدت بها الحكمة الإدارية في ذلك الفكر.

وهناك العديد من المداخل للحكمة الإدارية، ومنها:

1. **مدخل تنمية الحكمة**

ربما كان هذا المدخل هو أقدم المداخل المعروفة في التعاطي مع الحكمة، وهو بالتأكيد يسبق ظهور مصطلح الحكمة الإدارية. ان هذا المدخل يفترض ان ثمة امراً مفقوداً تفتقر اليه إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وان مكنتنا جدلاً من الحصول على الكثير من المعلومات، وامتلاك المعرفة، وإحراز الدرجات العلمية، والتفقه والبراعة في المهارات التقنية وفي آلية عمل التقنيات التي ترينا كيف نؤدّي وظائفنا وأعمالنا (Gurteen, 2002: 5). وهو ما يشير إلى الحاجة إلى تنمية الحكمة الشخصية التي تمكن من تحويل كل ذلك إلى انجازٍ باهر، وهو ما يتلاقى مع توجهات هذا المدخل

التي ترى ان المنظمة تتكون من موارد بشرية بنسبة (95%) وان الـ (5%) الباقية من المنظمة هي أدواتٍ وتقنية، وان استعمال تلك التقنية بإفراط هو محل تحفظٍ؛ اذ لا يتعين على المنظمات ان تنفق الملايين من الدولارات على نظـمٍ لا تحتاج اليها (Newcombe, 2005: 9). وبذلك يستند إلى الاهتمام بهذه الـ (95%)، وتنميتها وتعزيزها بدلاً من الاتجاه الخاطئ نحو أكداس التقنية المكلفة.

وان مدخل التنمية البشرية يستند الى التجربة والاستنتاج، ويبحث عما يعزز الحكمة التنظيمية. و اكثر من ذلك، فهو لا يبحث في بناء الحكمة الإدارية من انظمة إدارة المعرفـــة او التقنـــية. او كما يصـفه (McKenna & Rooney, 2005: 5) بانه مدخلٌ غير تقني، بل هو مدخلٌ يتخذ من إدارة الموارد البشرية Human Resource Management سبيلاً نحو إدارة الحكمة.

وينظر (McKenna & Rooney, 2005: 14) الى القادة الذين يتســمون بالحكـــمة على انهم يمثلون موارد مؤسســية Corporate Resources وبوصفهم بهذه الاستعارة؛ فان للمؤسسات الحق في البحث فيما يمكن ان تحصل عليه المؤسسة من الاحتفاظ بالحكمة، ومن نشرها بين القادة، وكيف يمكنها ذلك؟

ويرى (Lloyd, 2005) ان هنالك بعض الطرائق لتنمية الحكمة ومن طريقها تنمية الابداع، وذلك عبر تطوير منظومةٍ إداريةٍ منفتحة. وتضمنت تلك الكتابات بعض الانتقادات الموجهة إلى المنظمات التي تعمد إلى تركيز جهودها على تنمية قدراتها التقنية، وإهمال تنمية الحكمة المؤسسية لأفرادها، ومنظوماتها، وان من الشائع جداً الثقة ببرامج الحاسوب، ولا سيما اذا ما انفقت

المؤسسة الكثير من رأس المال في عملية الحصول عليه وفي بناءه. حينئذٍ؛ قد لا تفكر في عيوب ذلك البرنامج. مبينا ان استعمال الكثير من القدرات التقنية انما يقترن باستقرار البيئة، ورتابة اتجاهات التغيير فيها، ولكن هذا لا يمكن ان يحدث إلا اذا قامت بإعادة اختبار افضل تطبيقاتها بشكلٍ دوري، وقامت باختبار افتراضاتها.

وجاءت آراء (Mintzberg, 2004: 3) في الاتجاه ذاته في كتابه Managers not MBAs التي يختلف فيها مع وجهه النظر التي تتبناها The Harvard Business School حول امكانية صناعة المديرين او القادة في قاعات الدراسة. وفي هذه الطروحات يدحض Mintzberg هذا التوجه، بل انه يذهب إلى ما هو ابعد، إذ يرى ان الإدارة ليست بعلم، ولا بمهنة، انها تطبيقٌ يتجذر في الخبرة كما يعتقد، مفترضاً ان الحكمة لا يمكن تحويلها من شخصٍ لآخر، ولا يمكن تحفيزها، من ثم لا يمكن تنميتها (Mintzberg, 2007: 2).

2. المدخل التقني في الحكمة الإدارية

تنصب آراء منظري هذا المدخل بشكلٍ جوهري على تمجيد دور أثر التقنية الحديثة، والتقنيات الفائقة التي تقدم الحلول المستقبلية الريادية المتكاملة في حل مشكلات الإدارة، وتسهيل مهمة اتخاذ القرارات المعقدة والصعبة. وينطلق هؤلاء من عقيدةٍ مفادها ان الحكمة الإدارية قد وُجدت لتحل مشكلات العالم عبر استعمالها للتقنية الفائقة المرتبطة بشكلٍ وثيق مع الحكمة/ الذكاء الانساني؛ لتطوير منظومة المعالجات المستندة إلى العوامل Factor-Based Processing

System. وان ثمة فائدةً مهمةً لاشراك الدراسة الفلسفية في الشأن التقني ؛ لأنها تمثل مثاراً لأنظمة جدليةٍ مختلفة ، وان بدت في ظاهرها متنافرةً مع القيم التكنوقراطية التي يمكن عدها الحيز الانسب لهذه المقاربة (McKenna & Rooney, 2005: 11).

ومثلما يسود اعتقادٌ بان الحكمة ترفع من شأن الحياة ، فان الحكمة (كما يرى دعاة هذا المدخل) قادرةٌ أيضاً على ان تبتكر برامجياتٍ تكون نافعة ، فضلاً عن كونـها عبقريــةً تقنيــاً (Gerry, 1999: 1) ، وان التقنية المستعملة في ذلك قد ثورت قدرات المنظمات على فهم الزبائن ، وعلى استعمال الحكمة في فهم مدركاتهم (Zaltman & Gerald, 2003: 1).

ان هذا المدخل يشدد على ان انظمة الحكمة الإدارية ، أداةً من أدوات الإدارة ؛ تتطلب التقنية ، وكذلك بها حاجة إلى الاستشاريين الذين بإمكانهم تقديم النصح عن الكيفية التي يمكن في ضوئها القيام بعمليات تدقيق المعرفة المطلوبة ، وكذلك تحليل تلك المعرفة ، وانسيابها. وهو ما يقترب من بعض التطبيقات التي كانت تتضمنها انظمة إدارة المعرفة من قبل ، مع اختلافاتٍ في الأمد والمضامين والنطاق (Loshin, 2001). وان هذه الموازنة الدقيقة بين الدور الانساني ودور التقنية هي في صلب تركيز هذا المدخل ، وهو ما صار يعرف بالرشد التقني.

ترتبط الحكمة بصلةٍ وثيقةٍ مع الاستراتيجية (Lloyd, 2005) ، ويعد هذا الارتباط نتيجةً منطقيةً لما في المفهومين من مشتركاتٍ كثيرة ، منها التوجهات المستقبلية ، والآفاق الشمولية ، والسعي الى تحقيق اعلى درجات التناغم والتداؤب بين مكونات المنظمة وعملياتها ، فضلاً عن

الاستناد الى القدرات البشرية المستنـــيرة في التعاطي مع المتغيرات ومواجـــهة التـــحديات.. وصولاً الى التحكم الاستراتيجي (Crage & Grant, 2003: 98).

هذا ويحتدم الجدل اليوم في أروقة الفكر الاداري حول صلة المستويات الادنى من الحكمة مع الاستراتيجية، ودرجة اسهامها في بناء تلك الاستراتيجية، فقد نحت توجـــهات بعض المنظمات المستقبلية إلى تحريك (منزلة) ادارة المـعرفة من "المستوى التشغـــيلي" إلى المســـتوى الاستراتيـــجي (العلي وآخرون، 2006: 322)، وكذلك الحال مع صلة مكونات تلك الادارة بالملامح الاستراتيجية المختلفة؛ كصلة التفكير الاستراتيجي بصناع المعرفة وبرأس المال الفكري. وصـــلة الخيارات الاستراتيجـــية ومن ثم البـــدائل الاستراتيجية بنظم ادارة المعرفـــة، وبانظمة المعلومـــات الاستراتيجـــية المختلفة (Wheelen & Hunger, 2008: 100 -170). واذا كان هذا هو الحال مع مستويات التراتبية الادنى من الحكمة؛ فان من الطبيعي ان يكون للحكمة كل هذه الصلة الوثيقة بكل التفصيلات الاستراتيجية المختلفة.

إذ بين Henry Mintzberg في بحـــثه The Fall & Rise of Strategic Planning أن مصطلح التخطيط الاستراتيجي ينبغي له ان يُستبعد لانه يعوق التفكير الاستراتيجي (Morrison, 1994: 1)، وسوى ذلك مما يبوح بملامح التحولات الجوهرية التي يشهدها الفكر الاستراتيجي باتجاه تبني مداخل التفكير والحدس والاستشراف، وكله مما يلتقي مع رؤى ادارة الحكمة وابعادها في اكثر من موضعٍ ونطاق. وينظر (Jacques & Clement, 1991) في الاتجاه ذاته في القدرة على تكوين

تصورٍ معين عن الحكمة بانه يمكن ان يعزز من امكانات التفكير الاستراتيجي لدى التنفيذيين، ومن استشرافهم وتوقعهم لردود افعال الآخرين (McKenna & Rooney, 2005: 10). وقد اظهرت الافكار التي طرحها (Kilburg, 2000) في هذا الشان ان الاستجابات السليمة قد تبدر عن المديرين عند تعاملهم مع الاخرين؛ كالقدرة على ضبط النفس Self-Restraint، والبصيرة الشخصية، والبصيرة التي تهتم بما يحدث من تفاعلاتٍ بين الاشخاص Personal & Interpersonal Insight التي تمنحها الحكمة؛ كل هذه الأستجابات تفضي الى التمكن من التفكير الاستراتيجي، بناء الاستنتاج المنطقي، وامكانية التخيل، القدرة على تبني وجهات نظر طويلة الامد، القدرة على التحاور بفاعلـــية مع الآخرين. وقد عد (McKenna & Rooney, 2005: 14) القدرة على اتخاذ وجهات نظرٍ مستندة الى الحكمة بمنزلة تعزيزٍ لقدرات التفكير الاستراتيجي المتاحة لدى التنفيذيين.

من جانب آخر فان امتلاك الحكمة والعمل بموجبها يمثل ميزةً مهمةً لـلقادة الإستراتيجيين المحنكين Seasoned Strategy Leaders، وهـــو العــمود الفقري لبناء استراتيجياتهم، ويمثل مورداً مؤسسياً Corporate Resource يمكن الاحتفـــاظ به، ونشره، إذْ يمكن خسارتـــه ليذهب مع الذين يغـــــادرون المؤسسسات لسببٍ ما؛ وهذا هو جوهر فكرة الحكمة الإدارية مـــن وجـــهة نظر (McKenna & Rooney, 2005: 10).

في عصرٍ تتلاحق فيه التغيرات وتتخذ فيه اكثر من منحىً؛ تجد المنظمات نفسها محاصرةً بصيحات التغيير العاجلة في اندفاعاتها، إذْ تجد نفسها في محل التزامٍ بالمبادرة المتواصلة للاعداد

للمزيد من التغييرات الاستباقية لكي تبقى حيةً او لكي تضمن لنفسها حيزاً من التقدم. وفي الاقتصاد الكوني تبدو استراتيجيات التغيير المتكررة والمستمرة عادةً وتقليداً للتنافسية (Zeleny, 2007: 4)، بما يجعل من وتائر التغيير اشد عنفاً وقسوة، وهذا ما يحتم ارتباط الحكمة الإدارية بمفهومي التغيير الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية بأكثر من صلة.

وللوصول الى القـــدرة على التصدي لمتطلبات التغيير الاستراتيجي فان القيادات العلـــيا للمؤســـسة بها حاجة الى بصيرةٍ نافـذةٍ تمكنها من التطلع الى مديـــات التغيـــير والتشـــبت منها، وهذا ما دفع (Korac - Kakabades, et. al, 2001) الى ان يعد الحكمة سبيلاً أمثل للوصول الى التبصر الذي تحتاج اليه تلك القيادات، ويمكّنها في الوقت نفسه ان تقدم المعلومات اللازمة لاستعمال محتوى الحوار، ولإدامة الارتباط النفسي بين القادة والتابعين (McKenna & Rooney, 2005: 10). وكل ذلك مما يحتاج اليه اولئك القادة في ميادين قيادة التغيير الاستراتيجي. فضلاً عن تمكينهم من تعزيز قدراتهم على توقع ردود افعال الاخرين، ولا سيما تجاه التغييرات التي لا يتفقون مع مضامينها.

وفي اطار الريادة الاستراتيجية نجد انها تمثل جزءاً من جوهر الاستراتيجية طويلة المدى للمؤسسة، أذ توفر لها وبشكلٍ مضطردٍ ومتزايدٍ، ومتراكم المتطلبات والموارد الاساسية المكملة المطلوبة لتدفق الافكار وبلوغ المنزلة الريادية، أذ ان الريادة والمبادرة لا تعنيان دائماً نيل الربح والنجاح لذا تقترنان بشكلٍ منطقيٍ مع الكيفية التي ينبغي لها ان يكون عليها الاداء الريادي

للمؤسسة ، وتستند الى الموازنة بين القرارات التمويلية لعناصر البحث والتطوير الداعمة للريادية ، والى القرارات الخاصة بخفض النفقات وتدنية التكاليف وتسهم كذلك في تقنين قرارات التوقيت لدخول الابتكارات الجديدة ، واثمانها ، والتصور عن ردود الفعل للمستهلكين تجاهها ، وتطلعات المنافسين والمقلدين اليها ، وكل ذلك مما يتطلب المزيد من القرارت المعقدة المستندة الى اقصى درجات الحكمة (Crage & Grant, 2003: 98).

ومثلما تبدو الحكمة امراً في غاية الأهمية للقضايا التي تتمحور حول حياة الفرد ، فان القضايا العامة بها حاجة هي الأخرى إلى اعتماد الحكمة فيها بشكلٍ جوهري ، إذ نظر (Macdonald, 2006) في ان هنالك اليوم حاجةً ملحةً إلى اعتماد مفهوم الحكمة في التصرفات التي ينبغي لها ان تتسم بالحكمة في كافة الميادين. اما في مجال إدارة المؤسسات فان وضع وظائف مختلفة للحكمة يمثل مجالاً غنياً للبحث فيه. وتستدعي ان الحكمة الإدارية للمنظمات بعض القدرات المختلفة عن الوظائف الاخرى (Trowbridge, 2005: 106).

أما (Grey, 2004:5) فيرى ان المهم في هذا المجال هو اعتماد منهجيات الحكمة في التطبيقات الآتية :

1. استلهام الدروس Gathering Lessons Learned
2. المقارنة المرجعية للعملية مع أفضل التطبيقات Benchmarking The Process for Best Practices
3. الجمع بين المشكلات السائدة وحلولها Gathering Common Problems And Solutions

4. اختبار الهندسة البشرية في مقر العمل Examining Workplace Ergonomics

5. دعم التعلم غير الرسمي في المجتمع المحليSupporting Informal Learning in Local Community.

وفي الاتجاه ذاته اشار الكثير من كتاب علم النفس إلى الطبيعة المتعددة الأشكال للحكمة، وقد حدد (Deirdre A. Kramer, 1990) خمسة وظائف للحكمة هي:

1. حل المشكلات التي تواجه الافراد والجماعات.
2. نصح الاخرين.
3. إدارة المؤسسات الاجتماعية.
4. مراجعة شؤون الحياة.
5. الفحص الروحي للافكار و الدوافع.

ان هذه الوظائف تشمل اقسام الحكمة النظرية والتطبيقية وطبيعة الحكمة. وهكذا فان أي شيء يتعلق بالحكمة به حاجة إلى ان يميز كل تلك الوظائف الاستثنائية والمتبادلة العلاقة بعضها ببعض (Trowbridge, 2005: 211).

ويذكر (Johnson, 2006: 8) ان الكثير من الدراسات قد إستحدثَت (او يجب ان تَستحدِث) أقساما لها تركز على الجوانب المختلفة في مجال تطبيقات الحكمة الإدارية، ولاسيما المجالات المتعلقة بالقضايا الانسانية، ويقدم الأمثلة الآتية على ذلك:

1. الدراسات البيئية Environmental Studies.
2. العلاقات الدولية International Relations.

3. التنمية المستدامة Sustainable Development.

4. الاعمال الدولية International Business.

(2 - 3): فاعلية القرارات الاستراتيجية

يعد القرار الاستراتيجي عموما عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهه (الرمضاني، 1979: 168). وبهذا يلعب القرار الاستراتيجي دوراً كبيرا في تحقيق الأهداف السياسية الاستراتيجية، التي يسعى صناع القرار السياسيين والاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المنظمة، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المنظمة لانجازها.

ويعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغه الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهه نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم. ويتفق الكثير من الكتاب على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة (Glueck & Jauch, 1979: 185). أما (Johnson & Scholes,1993: 131-152) يعرف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة. فيما يرى (غراب، 1997) بأن القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعا خاصا لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التاكيد. أما (Mintzberg & Quinn, 1991) فيعرفا القرارات الاستراتيجية بأنها القرارت التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها، وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة.

أما العبيدي فيعرفها بأنها قرارات استثنائية يتم صناعتها في المده الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحيه تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على

تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية (العبيدي، 1998).

تصنع القرارات الاستراتيجية بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل. وتكون نتائج هذه القرارت بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة (Boseman & Phatak, 1989: 6 -14). ويتطلب صناعة هذه القرارت استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية والغير موضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها.

تتميز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي (اسماعيل، 1997: 14-15):

أولاً: المستوى التنظيمي، تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا

يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني، إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الاقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثا: التوجه المستقبلي، تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي. يهدف هذا التقويم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها. تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المنظمة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية الي المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعا: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة، تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارت من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة، تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة. ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارت الأداراة الوسطى والدنيا، تُعدُّ عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارت الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الادارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاما لتلك الإدارات عند صنعهم لقرارتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا. ويجب التفكير دائما بأن الأهداف الاستراتيجية هي الغايات التي تؤمن المنظمة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وشعبها لغرض تنفيد الرسالة الأساسية للمنظمة. تعد الأهداف المحطات الأخيرة لكافة وظائف الإدارة التنظيمية والتخطيطية والقيادية.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح، إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة.

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل. يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

تعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبوء من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل (الأعرجي، 1993):

أولاً: مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحه لأغراض ذلك القرار.
ثانياً: مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.
ثالثا: مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.
رابعا: درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانيه التحسب لتلك البيئة.

بينما يحدد (سلمان، 1998: 259) مجموعة من النقاط التي يجب أبن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي الفعال والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.
ثانياً: التحسس واليقضة لأمور المستقبل.
ثالثا: حساب الاحتمالات المتوقعة.
رابعا: المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.
خامساً: الجاذبية الفنية.
سادساً: البصيرة والشعور بالشجاعة.

بينما يشير (عبوي، وهشام، 2006: 85) في دراستهما المتعلقة باتخاذ القرارات ضرورة تهيئة المقومات الأساسية من قبل المنظمات لكي يكون القرار فعالاً والتي تشمل ما يأتي:

أولاً: توافر المعلومات.

ثانياً: توافر الوقت وعدم التسرع.

ثالثا: إسهام القرار في تحقيق الأهداف.

رابعا: وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.

خامساً: الاعتراف بحتمية التغير.

سادساً: توافر عدة بدائل للاختيار.

سابعا: توافر معايير صحيحة ودقيقة.

ثامناً: قابلية القرار.

تاسعا: وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

عاشرا: المرونة الذهنية.

ولاجل أن تقود عملية صنع القرار إلى قرار فاعل يجب القيام بما يأتي (دراكر، 1996):

أولاً: التركيز على ماهية القرار. يجب التعرف على الموضوع نفسه لفهم الخيارات المتاحة جميعا، وعدم الالتزام بأي توصيات إلا بعد التعرف على الموضوع للابتعاد عن الوقوع في أسر قرارات قد تم تكوين فكرة مسبقة عنها، وتُعدُّ هذه الخطوة من أهم الخطوات.

ثانياً: طرح ومناقشة الآراء المضادة، إذ لن يكون هنالك جواب دون الحصول على الاتفاق الجماعي، وبعد استعراض وبحث كثير من الأمور والمداخل للموضوع ومناقشة جميع الآراء.

ثالثا: أن تؤسس على معلومات دقيقة تربط بين البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف الناتجة من الوعي والفهم لمحددات البيئة .

رابعا: تحديد الإجراءات الخاصة، ومن سيكون مسؤولا عنها، وعلى أي مستوى يجب أن يتم ذلك.

(2 - 4): المنطلقات الفكرية للعلاقة بين الحكمة الإدارية وفاعلية القرارات الاستراتيجية

أشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخرى. ولم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الاستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال معايير الفاعلية، وقد استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في فاعلية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي (عبد الخالق، 1999: 123):

وتتوقف فاعلية صنع القرار على دقة المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه (ويند، وكروك، 2005: 164). ويبين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات والتي تعد واحدة من مراحل التطور وصولاً إلى الحكمة بفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدراً رئيسياً وشرياناً حيوياً لديمومة المنظمة (النداوي، 1988: 62).

ويورد (Smith & Fletcher, 2001:220-230) مجموعة من المسوغات التي عدها ترتبط بالحاجة إلى الحكمة في استخدام معلومات القرار، ويمكن ايجاز هذه المجموعة من المسوغات على النحو الآتي:

1. ان صناعة القرار هي عملية صعبة، وان ثقافات صنع القرار قد تعمل بالضد من الوصول إلى القرارات الرشيدة.

2. حين صنع القرارات نصبح نزاعين إلى ان نكون اكثر حساسيةً تجاه الخسائر مما هو عليه الحال بالنسبة إلى المكاسب.. وكذلك إلى الانحراف نحو الجدالات التي تدعم أحكامنا السابقة المتحيزة المستقرة في وجهات نظرنا الحالية، بدلاً من الدليل الذي يعطينا تصوراً طازجاً عن الامور.

3. بالرغم من ان هنالك مدخلاً تقليدياً معروفاً في صناعة القرار؛ وبالرغم من ان الكثير من المديرين يؤكدون عندما يُسألون عن كيفية اتخاذهم لقراراتهم بانهم يتبعونه؛ إلا انه لم يجر اعتماد هذا المدخل بشكل منطقي في الواقع، رغم ان منهجيته منطقية وغير قابلة للدحض.

4. الانحياز إلى الحذر والتراخي بدلاً من المغامرة؛ ولا سيما صناعة القرارات العامة او الواسعة التأثير، وكذلك في السيناريوهات التي تتضمن تقويماً عاماً متكرراً، ولا سيما تلك التي تشعرنا بعدم الارتياح، ومثال ذلك هو عدد المرات التي نجري فيها مراجعة كبيرة لإجراءات الشركة، وحين نصل إلى الاستنتاجات التي هي أفضل فصل في الأجراء الفاعل؛ نمتنع عن فعل أي شي مهما كان.

5. الضعف البشري المرافق لعملية صنع القرار، ذلك الضعف التي يتمثل في الجوانب الآتية:

- اشراك الذهنية للقرار الانساني
- الذاكرة البشرية، والقدرة على استحضار الحيل.
- الادراك الانتقائي.
- المباريات الذهنية.

وهناك العديد من النماذج التي بينت دور الحكمة في فاعلية القرارات الاستراتيجية، وهي:

أنموذج (Smith & Fletcher: 2001: 223)

ويتضمن هذا الأنموذج ثلاثة مرتكزات رئيسة تنطلق منها عملية بناء الحكمة وتنميتها، في مجال صناعة القرار، منطلقين من ان مواقف المنظمة وقراراتها تمثل المحك الأهم في اختبار درجة النضج الفكري لقادتها، ومستوى حكمتهم. ويمكن ايجاز هذه المرتكزات فيما يأتي:

1. تحديد مناجم القرارات التنظيمية السيئة، ويتضمن شرح العادات الجيدة والسيئة في اتخاذ القرارات، عبر استعراض للمناجم الخمسة للقرارات السيئة؛ وهي:

- ثقافة الخوف الداخلي وليس المكافأة الخارجية.
- الفشل في تعزيز رصيد الجانب الأيمن في الموازنة بين المخاطرة والحذر.
- الخشية من التغيير، والانزواء في البقعة الآمنة.
- الفشل في التساؤل والتحدي خلال صناعة القرار.
- توقيت القرار الرديء، والتغافل عن الظروف المتغيرة.

2. صناعة القرارات الواثقة ، يحتاج صانعو القرارات إلى فهم محددات الدلائل النوعية التي تثبت لهم صحة قراراتهم وتوجهاتهم ، لذا سيصنعون قراراتٍ سليمة اذا ما استعملوا الانواع الموثوقة من الدلائل ، ويمكن صناعة الأحكام والقرارات من الأدلة النوعية عبر تدقيق صانع القرار في الأدلة النوعية وفحصها بحنكةٍ عالية ، وذلك ليكون اكثر تثبتاً بخصوص متانة القرار وسلامته.

3. التنفيذ السليم للقرارات ، فصناعة القرار هي اكبر من مجرد اختيار ما يجب ان يُفعل. انها تتضمن ان نصنع التزاماً ، مهما يكن صغيراً : وذلك في اتجاهين رشدي ، وعاطفي Rationally & Emotionally . وأكثر من ذلك ، فانها تتضمن ان نقطع التزاماً بالنيابة عن الآخرين ، ومن ثم فاننا نطلب من الآخرين ان يلتزموا بما التزمنا به". وبعبارةٍ اخرى ، ان صناعة القرار الجيد ليست مجرد الالتفات إلى جودة الاختيار من بين خياراتٍ متنافسة.. بل ان من المهم ان نتثبت من تنفيذ القرار بالشكل المناسب.

أنموذج (Macdonald, 2006)

يركز هذا الأنموذج على أدوات تحليل عمليات صنع القرار ، والطرائق التي يمكن من طريقها تنمية الحكمة الداخلة في تلك العمليات. ووفقاً لما جاء به هذا الأنموذج فان القرارات سوف تُصنع في أية لحظةٍ مفترضةٍ عبر توليفةً من المكونات (التي يمكن تنمية فرص استعمال الحكمة من خلالها) ، وهي العوامل العقلية ــ الذهنية التي تقع في نطاق المسؤولية ، وتتمثل في :

1. أولويات هرم القيم الموجودة في تلك اللحظة.
2. طبيعة ادراك متخذ القرار للحالة المستدعية للقرار.
3. الذكريات عن الحالات المماثلة او المتصلة بالأمر.

ويناقش هذا الأنموذج التوجهات التي تنظر إلى صناعة القرار على انها عمليةٌ غير مدرَكة (غير واعية)، وانها تمر بانتقالات عبر هرم القيم الداخلية المتفاعلة مع مجموعة متراصة من التحولات والظروف المدركة والذكريات المسترجعة، مبينا ان العمليات العقلية يمكن ان تصنف على ثلاثة أصناف، مفترضاً ان بالإمكان تمييزها على النحو الآتي:

- العمليات الغريزية ـ المستجيبة.
- العمليات الفكرية.
- العمليات الحدسية: وهي الأقل اتضاحاً للفهم.

ويبين الأنموذج هنا ان مهمة تنمية الحكمة ترتبط بكبح العمليات الأولى وتشذيبها، فيما تعمل على تنظيم العمليات الثانية وتنسيقها، فضلاً عن تصويب العمليات الثالثة واعتمادها بكفاية عالية.

ولكي نصبح اشخاصاً استراتيجيين فان الحكمة تؤدي دوراً في فاعلية القرار الاستراتيجي الفاعل، وهذا المفهوم يستند الى ارتباطٍ منطقيٍ بديهي؛ فالحكمة تؤدي دوراً في فاعلية القرار الاستراتيجي، وفي العمليات الحاسمة التي تجري مابين الاشخاص ضمن اطار متطلبات القيادة

الفاعلة (McKenna & Rooney, 2005: 10 - 14)، مثلما تمثل فاعلية القرار مختبراً واقعياً متقدماً لإمتحان الحكمة، والتحقق من صلاحية ادارة الحكمة في المستوى المؤسسي. أذ تسعى الحكمة الى تقديم بعض البصائر التي يمكن ان ترسخ المزيد من الثقة عند استعمال المعلومات في فاعلية صناعة القرار (Wikipedia, 2007).

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

- **دراسة (أيوب، 2001) بعنوان** "**نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى**". هدفت إلى التركيز على عدد من القرارات الاستراتيجية ذات الطبيعية الاستثمارية التي تتخذ في المنشآت السعودية الكبرى، والتي تؤثر على أدائها في الآجل القصير والطويل معا ثم تحديد العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية وبين بعض العوامل التي قد ترتبط بهذه العملية. وقد تم جمع معلومات هذه الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتم توزيعها بشكل عشوائي عن طريق المناولة في الإرسال بـ(الفاكس) على ثلاثة مديرين في مستوى الإدارة العليا وأفراد الصف الثاني لها، في 100 منشأة من المنشآت السعودية الكبرى في المنطقة الوسطى في المملكة. بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا على قائمة الاستقصاء (106) مدير في (51) منشأة من منشآت العينة. وقد

بينت نتائج الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تختلف باختلاف نوع النشاط الاقتصادي لمنشآت العينة، باختلاف عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبرتهم في مجال العمل الإداري، وأن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تشمل كثيرا من الأبعاد، تمثل المحصلة النهائية لتأثير مجموعة من العوامل المختلفة عليها، وأن خصائص القرارات الاستراتيجية كانت اكثر العوامل شدة في علاقاتها بعملية صنع القرارات الاستراتيجية، وكانت خصائص البيئة الداخلية للمنشأة المتمثلة في استخدام النظام الرسمي للتخطيط والأداء الاقتصادي للمنشأة ثاني المتغيرات علاقة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكان ثالث المتغيرات أهمية من حيث الارتباط بعملية صنع القرارات الاستراتيجية يتعلق بعدم تجانس البيئة الخارجية المحيطة بمنشآت العينة، وكذلك تبين أن خصائص أفراد الإدارة العليا المتمثلة بالحاجة للإنجاز والتوجه نحو المخاطرة كان لها علاقة معنوية بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، بالإضافة إلى علاقة حجم المنشأة مقاسا بمتوسط قيمة مبيعاتها السنوية.

- **دراسة (زير، 2002) بعنوان "أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية".** هدفت إلى بيان أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية لتأخذ نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي متغيراً مستقلا يمثل مؤشرات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ومستخدمي هذه التكنولوجيا. والمتغير التابع هو: فعالية القرار ويتضمن أربعة مؤشرات (جودة القرار وزمن اتخاذ القرار وتنفيذه وسهولة تنفيذ القرار ومراعاة قبول القرار

من طرف الموظفين). تكونت عينة الدراسة من (16) بنك تجاري أردني. توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية: أن البنوك في الأردن تستخدم تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت والبطاقة الإلكترونية وأجهزة الصراف الآلي وقارئ الشيكات بالإضافة إلى نظم الأرشفة الإلكترونية. كما وأنها تستخدم نظم المكاتب كنظم معلومات إلا أن استخدامها لنظم دعم القرار ودعم الإدارة العليا ضعيف. كما أن هناك أثراً إيجابياً بين كم المعلومات ودقتها حيث إن أكثر المعلومات المؤثرة في قرار المديرين هو اعتمادهم على معلومات من خارج المصرف بالإضافة إلى معلوماتهم الشخصية التي تزيد من فعالية اتخاذ القرارات الفعالة. كما أن هناك درجة عالية من الأمن والرقابة على المعلومات وهي ما تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية بين البنوك. وخلصت الدراسة إلى توصية مهمة تتعلق بضرورة السعي لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القطاع المصرفي واستخدام نظم دعم القرار ودعم الإدارة العليا والنظم الخبيرة.

- **دراسة (الشمري والدوري، 2004) بعنوان** "**إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لإستطلاع آراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد**". هدفت إلى التعرف على وجود علاقة إرتباط جوهرية ما بين إدارة المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي تعتمده القيادات الإدارية إضافة إلى القرارات الابتكارية للموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم مديري عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من

معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة، وتدنى مستوى الإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم. وأخيراً، وبالرغم من أن متخذي القرارات الإستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

(2 - 5 - 2): الدراسات الاجنبية

- **دراسة** (Bigelow, 1992) **بعنوان** "***Developing Managerial Wisdom***". وهي دراسة ميدانية جرت في الولايات المتحدة، وقد هدفت الى بناء ما اسمته نموذج التنمية The Developing Model، وقد افترضت ان الصيغة التقليدية للمؤسسات التعليمية تدعم الغموض Passivity، الرشد Rationality، والتوجهات غير التعاونية عند الدارسين Non-Collaborative Orientation وكانت هذه هي ابرز متغيراتها. وقد رسمت توجهات سابقة في هذا الشان، وعند اتباع هذه التوجهات فان الدارسين سيجدون انفسهم في مرحلتين من التعلم الظرفي Situational Learning، وكل منها ستقود إلى نهايات مختلفة. واشارت الدراسة الى ان تأثير تعلم الحكمة يمكن

ان يتسع، اذا كانت التجارب ذات الإطار الأوسع تدعم تلك الجهود المتعلقة بما يرد في قاعات الدراسة، فضلاً عن ذلك فقد ناقشت الدراسة بعضاً من مضامين التعليم الجامعي، وتنمية الحكمة الادارية في داخل المؤسسات التعليمية.

- **دراسة** (Sternberg, 2001) **بعنوان** "***Understanding Wisdom***". بنيت هذه الدراسة النظرية التي جرت في الولايات المتحدة على دراسة اخرى سبق ان قدمها (1990) Sternberg وزملاؤه؛ وقد ركزت الدراسة الاولى على تقصي موضوع الحكمة: طبيعتها، واصلها، وتطورها. ويصف (Cochrane, 1995) هذه الدراسة بان المجهود الذي بذل فيها كان تطوراً ملحوظاً بالرغم من عدم الانتظام والتساوي في إسهامات الباحثين فيها. لقد أوضح Sternberg في هذه الدراسة هدفه الاساس منها والمتمثل بضرورة دراسة الحكمة وقياسها، وقال اننا حين نقيس الحكمة، فاننا نحتاج إلى ان نركز على العمليات المتعلقة بالتفكير إلى الحد الذي يجعلنا نأخذ في الحسبان الخير الشائع، وموازنة الاستجابات إلى البيئة، وموازنة الاهتمامات والمنافع المطلوبة للشخص، والآخرين، والمؤسسات في المديين الطويل والقصير. وكل ذلك مما مثل المتغيرات الجوهرية للدراسة، والتي تلتقي في مصباتها مع توجه الاطروحة في مجال النظر الى الحكمة على انها امرٌ مقصود يمكن تقييسه ومعايرته.

- دراسة (Statler, et..al, 2003) بعنوان " ***An Essay on Practical Wisdom in Strategy Making, Imagination Lab Foundation*** ". هدفت إلى توصيف عملية بناء الاستراتيجية عبر العودة إلى مفهوم الارسطوطاليسية Aristotelian في الحكمة، او الحكمة التطبيقية Practical Wisdom، مستندين الى ان آراء Aristotle في الحكمة التطبيقية كانت تتضمن قدرةً فاضلة على صناعة القرارات والقيام بالافعال التي تروج للحياة الصالحة، والى تمييز المعرفة العلمية، الذكاء، من الحكمة التطبيقية طبقاً للمفهوم الارسطوطاليسي عن الحكمة التطبيقية المستند إلى العمليات الاستراتيجية. وأظهر البحث ان بعض مفاتيح الفروق الوجودية التي تظهر في بحوث الاستراتيجــية قد حددت من قبل Aristotle اي قبل 2500 ســنة مضت تـقريباً. وقد ركز البحث على التفسيرات المعاصرة لهذا المفهوم في فيض البحوث التي اقتربت من الاستراتيجية، و قد توصل إلى ان الحكمة التطبيقية يمكن تنميتها عبر الانخراط في الحوار التفسيري وفي الخبرة الغنية بالواجهات الجماليــة، وسعى الى اعادة تأطير العمليات الاستراتيجية فرصاً لتنمية القدرات الانسانية في ميدان الحكمة التطبيقية. والى الكيفية التي يمكن بها تمييز نظرية بناء الاستراتيجية وتطبيقاتها التي تتبين في ضوئها الحكمة، ومن نظيراتها التي لا تتبين في أثنائها الحكمة. وفي الوقت ذاته تطرق البحث الى الاجابة عن الاسئلة البارزة فيما يختص بالعلاقة بين الوجود التنظيمي والفعل المقصود، مبيناً ان Aristotle قد شجع بناة الاستراتيجية بان يعترفوا بحقيقة التعقيد من غير الاستسلام التام لفكرة ان الصيغ الدقيقة للافعال يمكن ان ترتبط بالنتائج المؤكدة والمرغوب فيها

عند التطبيق. وهكذا فان بناء الاستراتيجية واسس الحكمة التطبيقية كانت هي المتغيرات الرئيسة لهذا البحث.

- **دراسة** (McKenna & Rooney, 2005) **بعنوان** "***Wisdom Management: Tension between Theory and Practice in practice***". هدفت إلى بيان التعمق في الابعاد الفلسفية لطبيعة الحكمة التطبيقية، فضلاً عن تطويرها لما ورد من صـــفات الحكمة الموضحة في البحث الفلسفي في الحكمة التطبيقــية الارسطوطاليســـية التقليدية. اما في الاطار العملي فقد قدمت أنموذجها الذي دعي بـ: الحصول على الحكمة والاحتفاظ بها: المعرفة المتناقلة بين الأجيال في الخدمة العامة، وتكون الأنموذج من الكثير من المكونات التقليدية للحكمة، لكنه قدم رؤًى مهمة غير مأخوذة بالحسبان من النظريات الاخرى؛ فقد تطرق الأنموذج الى رؤية القادة؛ امكانية بناء وجهة النظر؛ البصيرة الشخصية وما بين الاشخاص، والتمييز الواضح للاهداف طويلة الأمد. وسلط الضوء في ما دعاه برؤية الحكمة Wisdom Vision. وقد التزمت الدراســة بمجموعــة من مبادئ الحكمة التي عولجت عن طريق تحليل النص المدعم بمساعدة الكومبيوتر Computer-assisted text analysis، وكل ذلك من المتغيرات التي تطرقت اليها الدراسة.

- **دراسة** (Trowbridge, 2005) **بعنوان** "***The Scientific Approach of Wisdom***". هدفت إلى إبراز ما اوردته الدراسات التي تفحصتها، في محاولةٍ لرصد الابعاد الممكنة لاعتماد الحكمة على انها مقدرة فذة تمكن من الانتقال بالفعل الانساني المقصود الى مراتب رفيعة. إذ تم التطرق الى

دراسة نماذج الحكمة Exemplars of Wisdom ، موضحةً ان تلك النماذج هي إحد المقترحات التي شخصت امام هذه الأطروحة ، وواصفةً لها بانها تعد بحق بحوثاً مطلوبة ومهمة وينبغي الأخذ بها. كما وصفت الكثير من الدراسات عن الاستجابات التي قدمها الاشخاص العاديون إلى استبانة مصممة وفقاً لمقاييس استبانة Likert–type عن الحكمة ؛ مبينةً ان دراسات عن الناس الذين خصصوا جهوداً للحكمة قد تستدعي : الانصات الى هؤلاء الناس واختبارهم. وهي بهذا تمنح الاطروحة الحالية حجةً ما في استخدامها لمقاييس مماثلة وفق ذات المبدأ في محاولتها لرصد توجهات جمعيات الاعمال نحو اعتماد ادارة الحكمة في احتواء التحديات الاستراتيجية.

- **دراسة** (Lloyd, 2005) **بعنوان** " ***Wisdom, Knowledge Management & Leadership: Linking the Past, Present and Future Collective Wisdom, Initiative Shared Document***". هدفت إلى بيان صلة المنظومات الادارية بتنمية الحكمة المؤسسية ، فلقد اظهرت ان هنالك بعض الطرائق لتنمية الحكمة المؤسسية ومن طريقها تنمية الابداع ، وذلك عبر تطوير منظومة إدارية منفتحة. ووجهت الانتقادات إلى المنظمات التي تعمد إلى تركيز جهودها على تنمية قدراتها التقنية وإهمال تنمية الحكمة المؤسسية لأفرادها ومنظوماتها ، مع ان القدرات التقنية تقترن باستقرار البيئة وثباتها. لقد نفذت الدراسة من قبل استاذٍ بريطاني له مساهماته الواسعة في ميدان الحكمة ، لكنها اشتملت على مسح الكتب التي صدرت في بريطانيا والولايات المتحدة وغيرها ، وقد تضمنت مسحاً سريعاً شمل ثمانية عشر كتاباً بارزا حول ادارة المعرفة ، لتكتشف ان ثلاثة كتب فقط قد اهتمت بموضوع الحكمة بشكل كافٍ.

- **دراسة** (Dunn,2005) **بعنوان** "***Living Wisdom***". وهي دراسة ميدانية اجريت في جامعة كاليفورنيا دايفز University of California Davis ، واستندت الى ما دعته الدراسة بمشروع الحكمة ، فقد هدفت الدراسة بشكلٍ اساس الى مسح اراء عدد من متخرجي الجامعات بلغوا 1000 خريجٍ جامعيٍ سبق لهم ان درسوا سمات الحكمة بشكل اكاديمي في الجامعة. وكانت متغيراتها تشتمل على دراسة الحكمة ، وارتباط ذلك في بناء التصورات عن الحقائق ، والاشياء. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ، كان اهمها هو ان البحث الروحاني من طريقٍ العلاقة مع الله كان خصيصةً محددة مشتركة في معظم اجابات العينة المبحوثة ، وينطلق من هذا التصور بناء المنظومات الفكرية التي تضع محددات النظر الى الاشياء ، وقبولها وتصديقها أو رفضها ، وبناء العلاقــات السببــية المنطقـية السابقة لتفسير الظواهر والاحداث والتوجــهات.

- **دراسة** (Johnson,2006) **بعنوان** " ***Wisdom: The Highest Aim of Life and Higher Education*** ". وهي دراسة نظرية اجريت في الولايات المتحدة على هدفٍ محوري يتمثل في تحديد ما تقتضيه عملية بناء الحكمة الثقافية ــ الاجتماعية ، محاولةً رسم بضع خطوات محددة يمكن ان تقوم بها الكليات للترويج للحكمة الثقافية ــ الاجتماعية. ولتحقيق ذلك اقترحت الدراسة الخطوات الآتية :

1. مناقشة الموضوعات الجوهرية ، والتي تتضمن بيان كيفية تبني التركيز على الحكمة ، ومدى الذهاب في ذلك.

2. التركيز على الحلول الاجتماعية: فالبرامج التي هي عادةً ما تبحث في المشكلات الاجتماعية الراهنة يجب ان تزيد من تركيزها على الحلول المحتملة، وعلى الخطوات اللاحقة التي تستحق اتخاذها.

3. اعادة هيكلة مجموعة المواد التعليمية المقدمة؛ وذلك لتسليط الضوء على المشكلات الانسانية والحلول المحتملة.

4. تحديد مشكلة اجتماعية مؤثرة لمناقشتها وتوصيف تداعياتها على المجتمع.

- **دراسة** (Michel,2007) **بعنوان** "***Understanding Decision Making in Organizations to focus its Practices where it Matters***". هدفت إلى فهم طبيعة عملية اتخاذ القرارات في المنظمات في ظل زيادة التعقيد وعدم التاكد البيئي. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة. واجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عملية اتخاذ القرار تساعد المديرين تصميم أنظمة العمل بفاعلية وزيادة تركيزهم على تحقيق أجندات عملهم بكفاءة وفاعلية.

- **دراسة** (Elbanna & Child ,2007) **بعنوان** "***The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making***". هدفت إلى تطوير أنموذج تكاملي لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية العقلانية من خلال ثلاثة منظورات، وهي تحديد القرارات، وتحديد البيئة، وخصائص المنظمة كمؤثرات على عقلانية عمليات القرار.

أجريت الدراسة في مصر، وقد توصلت إلى أن العقلانية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي تجابه بالعديد من المتغيرات من المنظورات الثلاث المحددة. وأن عملية اتخاذ القرارات لا يمكن ان توضع في إطار أنموذج محدد.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية إمتداداً للدراسات السابقة التي اعتمدتها الباحثة أرضية معلوماتية في توجه دراستها الحالية، وتشكل في الوقت نفسه إضافة جديدة إذ تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة إلى حد ما كونها تعد من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع الحكمة الإدارية وفاعلية القرارات الاستراتيجية لقطاع الجامعات الخاصة وحصوصاً الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. وعليه يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال:

- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان أهمية ودور الحكمة وإدارة الحكمة في تحقيق النجاح للمنظمات. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

- **من حيث متغيرات الدراسة:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في تحديد أبعاد الحكمة الإدارية على ما أورده كلاً من (Bierly,et..al ,2000) وهي (الإستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم). أما ما يتعلق

بمتغيرات فاعلية القرارات الاستراتيجية والمتضمنة (الالتزام بمعايير ضمان الجودة؛ الاحتفاظ وإستقطاب الكفاءات؛ والاستراتيجية التنافسية) فقد تم الإعتماد على (Allen & Coates, 2009).

بالإضافة إلى ان الدراسة الحالية تعد من الدراسات العربية النادرة على المستوى العربي أولاً والدراسة الاولى على مستوى المملكة الاردنية الهاشمية. وانها من الدراسات القليلة التي اجريت على قيادات الجامعات الخاصة.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة
الطريقة والإجراءات

(3-1): المقدمة

(3-2): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3-5): أنموذج الدراسة

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمـــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان. ولتحقيق هذا الهدف أتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي عبر أستخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن إستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

لإغراض استكمال هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة الفرضيات للإجابة علي تساؤلاتها. إذ يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم لغرض التوصل إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة الحالية وذلك من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقا للخطوات العلمية المتعارف عليها.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن. أما عينة الدراسة فهي من الجامعات الخاصة في مدينة عمان، وبهذا تكونت وحدة المعاينة والتحليل من القيادات الجامعية العاملة في تلك الجامعات ممثلة بـ (رؤساء الجامعات، رؤوساء مجالس الأمناء، أعضاء مجالس الامناء، نواب الرئيس، والعمداء). وكما هو موضح بالجدول (3ـ1).

الجدول (3ـ1)

أفراد عينة الدراسة

ت	الجامعة	الرئيس	رؤوساء مجالس الأمناء	أعضاء مجلس الامناء	عدد نواب الرئيس	عدد العمداء	المجموع
1	البترا	1	1	15	1	8	26
2	الزيتونة	1	1	15	1	10	28
3	الإسراء	1	1	15	1	10	28
4	الشرق الاوسط	1	1	15	2	9	28
5	العلوم التطبيقية	1	1	15	1	11	29
6	عمان العربية للدراسات العليا	1	1	15	2	5	24
7	عمان الاهلية	1	1	15	2	9	28
	المجموع	7	7	105	10	62	191

وقد تم توزيع (191) على أفراد عينة الدراسة بشكل قصدي، أسترد منها (169)، أستبعد منها (10) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبانات

الصالحة للتحليل الإحصائي ما مجمله (159) استبانة موزعة بين فئات أفراد عينة الدراسة وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 2).

الجدول (3 ــ 2)

الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل موزعة حسب فئات أفراد عينة الدراسة

ت	الجامعة	الفئة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	البترا	الرئيس	1	1	1
		رؤوساء مجالس الأمناء	1	1	1
		أعضاء مجلس الامناء	15	15	15
		عدد نواب الرئيس	1	1	1
		عدد العمداء	8	8	8
2	الزيتونة	الرئيس	1	1	1
		رؤوساء مجالس الأمناء	1	0	0
		أعضاء مجلس الامناء	15	13	12
		عدد نواب الرئيس	1	1	1
		عدد العمداء	10	10	10
3	الإسراء	الرئيس	1	1	1
		رؤوساء مجالس الأمناء	1	1	1
		أعضاء مجلس الامناء	15	14	13
		عدد نواب الرئيس	1	1	1
		عدد العمداء	10	10	10
4	الشرق الاوسط	الرئيس	1	1	1
		رؤوساء مجالس الأمناء	1	1	1
		أعضاء مجلس الامناء	15	7	4
		عدد نواب الرئيس	2	2	1
		عدد العمداء	9	8	8

يتبع الجدول (3 ــ 2)

الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل موزعة حسب فئات أفراد عينة الدراسة

ت	الجامعة	الفئة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
5	العلوم التطبيقية	الرئيس	1	0	0
		رؤوساء مجالس الأمناء	1	1	1
		أعضاء مجلس الامناء	15	13	12
		عدد نواب الرئيس	1	1	1
		عدد العمداء	11	10	10
6	عمان العربية للدراسات العليا	الرئيس	1	1	1
		رؤوساء مجالس الأمناء	1	1	1
		أعضاء مجلس الامناء	15	11	9
		عدد نواب الرئيس	2	2	2
		عدد العمداء	5	5	5
7	عمان الاهلية	الرئيس	1	1	1
		رؤوساء مجالس الأمناء	1	1	1
		أعضاء مجلس الامناء	15	15	14
		عدد نواب الرئيس	2	2	2
		عدد العمداء	9	8	8
المجموع			191	169	159

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ــ 3) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، الجنس ، عدد سنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي)، حيث يتضح أن 26% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 40 سنة إلى 49 سنة. وأن 74% هم ممن تراوحت أعمارهم من 50 سنة فأكثر. واظهرت النتائج أن 92% هم من الذكور وما نسبته 8% هم من الإناث. وتبين أن 18% من المبحوثين هم من الذين تقل سنوات الخبرة لديهم عن 5 سنوات. وأن 23% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 - 10 سنوات، وأن 42% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 -15 سنة. وأوضحت النتائج أن 17% هم ممن تزيد خبرتهم عن 16 سنة. وأخيراً، ما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج ان 4% هم من رؤساء الجامعات، وأن 6% هم من نواب رؤساء الجامعات، وأن 4% أيضاً هم من رؤساء مجالس الامناء، وأن 50% من المبحوثين هم من أعضاء مجالس الامناء، وان 37% هم من عمداء الكليات في الجامعات محل الدراسة.

الجدول (3 ــ 3)

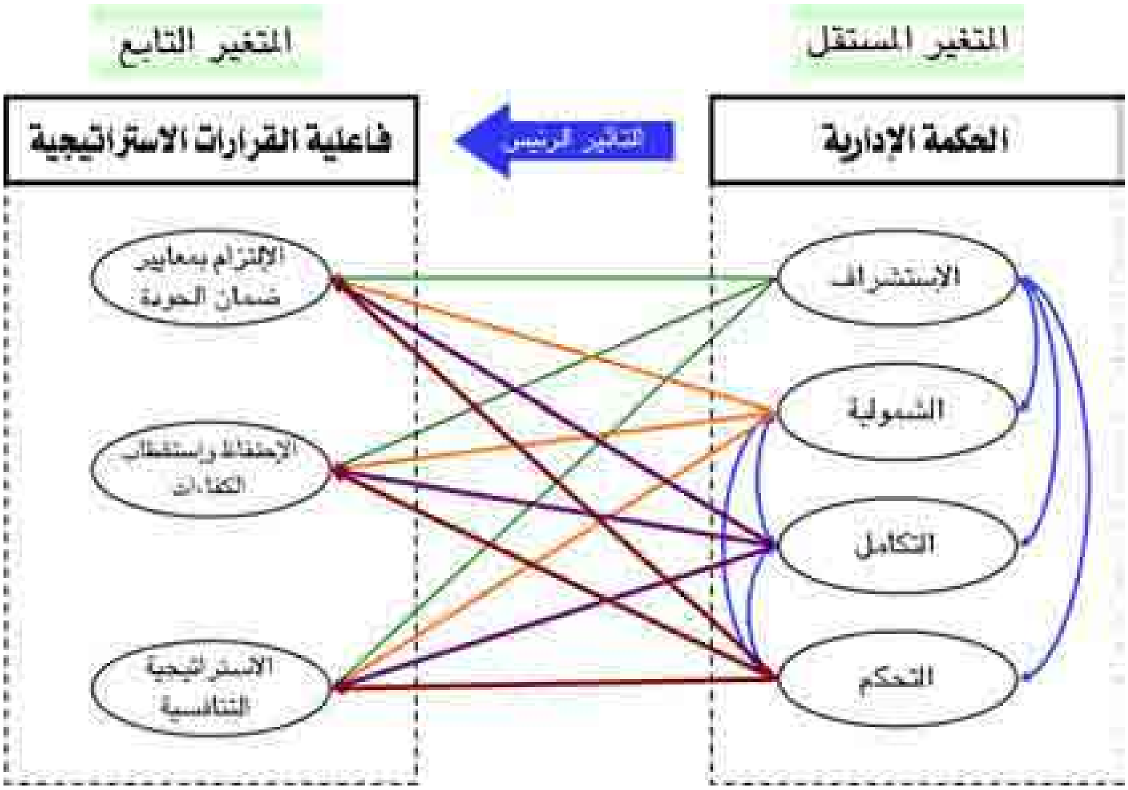
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	**أقل من 40 سنة**	8	5
		من 40– 44 سنة	12	8
		من 45– 49 سنة	22	13
		50 سنة فأكثر	117	74
2	الجنس	**ذكور**	146	92
		أنثى	13	8
3	عدد سنوات الخبرة	**5 سنوات فأقل**	28	18
		من 6 - 10 سنوات	37	23
		من 11 -15 سنة	67	42
		أكثر من 16 سنة	27	17
4	المسمى الوظيفي	**رئيس جامعة**	6	4
		نائب رئيس الجامعة	9	6
		رئيس مجلس أمناء	6	4
		عضو مجلس أمناء	79	50
		عميد	59	37

(3-5): أنموذج الدراسة

يمثل أنموذج الدراسـة الإفتراضي تصويراً ميسراً يوضح مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة المكونة للدراسة الحالية، ولإغراض هذه الدراسة تم إعداد مخطط اختباري يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، والتي ستكون في صورة كمية، وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم بتحديد ملامحه بالشكل (3ــ1).

إذ أعتمدت الباحثة في تحديد أبعاد الحكمة الإدارية على ما أورده كلاً من (Bierly,et..al 2000,) وهي (الإستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم). أما ما يتعلق بمتغيرات فاعلية القرارات الاستراتيجية والمتضمنة (الالتزام بمعايير ضمان الجودة؛ الاحتفاظ وإستقطاب الكفاءات؛ والاستراتيجية التنافسية) فقد تم الإعتماد على (Allen & Coates, 2009).



شكل (3ـــ1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة : لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة ، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة ، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء ، هي :

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (العمر ، الجنس ، عدد سنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن الحكمة الإدارية من خلال أربعة متغيرات رئيسة (الاستشراف ، الشمولية ، التكامل ، التحكم) و(18) فقرة لقياسها. وقد قسمت الفقرات على النحو التالي :

الاستشراف	الشمولية	التكامل	التحكم
4	5	4	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

ثالثاً: تضمن هذا الجزء فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال (3) متغيرات وهي (الإلتزام بمعايير ضمان الجودة ؛ الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات ؛ والاستراتيجية التنافسية) و(15) فقرات لقياسها. وقسمت الفقرات على النحو التالي :

الإلتزام بمعايير ضمان الجودة	الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات	الاستراتيجية التنافسية
5	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وبهذا تكون المقياس من (33) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس *LiKert* الخماسي.

(3 -7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

للاجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ستعتمد الباحثة الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي سيتم إعدادها خصيصاً لفحص متغيرات الدراسة
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية *Arithmetic Mean & Standard Deviation* لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.

- إختبار *T* لعينة واحدة *One sample T-test* للتحقق من تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان لمنهج الحكمة الإدارية.
- معامل ارتباط بيرسون *Pearson* للتعرف على مقدار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة.
- اختبار *Variance Inflation Factor* ـ *VIF* ـ للتحقق من قوة أنموذج الدراسة المقترح.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لإختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA* ، وذلك للتحقق من وجود فروق في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان لأبعاد الحكمة الإدارية.
- اختبار *Scheffe* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمعرفة مصدر الفروق في حالة وجود وجودها.
- مستوى التبني ، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي :

$$\text{مستوى التبني} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى التبني} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون التبني المنخفض 1 – أقل من 2.33

والتبني المتوسط من 2.33 لغاية 3.66

والتبني المرتفع أكثر من 3.67.

(3-8): صدق أدارة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وتحليل البيانات وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ــــ 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ــ 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	الاستشراف	0.714
2	الشمولية	0.761
3	التكامل	0.734
4	التحكم	0.781
	الحكمة الإدارية	0.863
5	الإلتزام بمعايير ضمان الجودة	0.862
6	الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات	0.832
7	الاستراتيجية التنافسية	0.846
	فاعلية القرارات الاستراتيجية	0.887
	الإستبانة ككل	0.902

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الـفـصل الرابع

التحليل الاحصائي وإختبار الفرضيات

(4-1): المقدمـــــة

(4-2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4-3): إختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــــة

يستعرض هذا الفصل التحليل الاحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: الحكمة الإدارية

لوصف مستوى تبني الحكمة الإدارية من حيث (الاستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ التحكم) في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ1)؛ (4ـ2)؛ (4ـ3)؛ (4ـ4).

جدول (4ـ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تبني الاستشراف في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	الاستشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
1	تعتمد الجامعة على التوقعات بشان المستقبل في غياب المعلومات الكاملة	3.84	0.97	10.941	0.000	4	مرتفع
2	تحاول الجامعة ان ترسم اهدافها المستقبلية في ضوء التوقعات بالتغيرات المحتملة عن الاحداث	4.19	0.76	19.859	0.000	2	مرتفع
3	تقارن الجامعة بين توقعاتها وما يحدث في الواقع كلما مرت بظروف عصيبة	4.03	0.75	17.137	0.000	3	مرتفع
4	عملية بناء التوقعات المستقبلية للجامعة ليست بالعملية السهلة	4.23	0.86	18.110	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستشراف	4.07	0.84				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستشراف. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84ـ 4.23). بمتوسط مقداره (4.07) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لتبني الاستشراف. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**عملية بناء التوقعات المستقبلية للجامعة ليست بالعملية السهلة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، فيما حصلت الفقرة "**تعتمد الجامعة على التوقعات بشان المستقبل في غياب المعلومات الكاملة**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.07) وانحراف معياري

(0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الاستشراف بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الاستشراف. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الاستشراف حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تبني الاستشراف في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

كما يشير الجدول (4ـــ2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالشمولية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.72ـــ 3.86). بمتوسط مقداره (3.54) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لتبني الشمولية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**كثيراً ما نكتشف ان وراء التحدي الذي يواجه الجامعة اسباباً تختلف عن الاسباب الظاهرة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، فيما حصلت الفقرة "**محاولة بناء تصور شامل عن الحقائق والاحداث للجامعة هو مضيعة للوقت والجهود**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.54) وانحراف معياري (1.40). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الشمولية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات

نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الشمولية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الشمولية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تبني الشمولية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

جدول (4ـــ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تبني الشمولية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	الشمولية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
5	كل ما يجري في العالم من تطور يهمنا، ولذلك تضعه الجامعة في اعتباراتها	3.80	0.91	11.122	0.000	2	مرتفع
6	الجامعة لا تدقق في الأحداث الصغيرة، فالاحداث الكبيرة هي محل اهتمامها	3.57	1.04	6.939	0.000	4	متوسط
7	كثيراً ما نكتشف ان وراء التحدي الذي يواجه الجامعة اسباباً تختلف عن الاسباب الظاهرة	3.86	0.71	15.369	0.000	1	مرتفع
8	تعتمد الجامعة على مصدر واحد أو أكثر موثوق لتزويدها بالمعلومات المستخدمة في بناء تصوراتها عن الاحداث والحقائق	3.77	0.95	10.295	0.000	3	مرتفع
9	محاولة بناء تصور شامل عن الحقائق والاحداث للجامعة هو مضيعة للوقت والجهود	2.72	1.40	2.547	0.012	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للشمولية	3.54	1.00				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (4ـ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تبني التكامل في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	التكامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
10	تستخدم قيادة الجامعة الكثير من تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في اتخاذ القرار	4.06	1.01	13.517	0.000	3	مرتفع
11	تتصرف الجامعة بشكل تدريجي في التعامل مع تحديات القرن الواحد والعشرين	4.07	0.88	15.292	0.000	2	مرتفع
12	تستخدم الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات فقط للاطلاع على البريد الوارد	2.78	1.27	2.192	0.030	4	متوسط
13	تحتاج الجامعة الى دراسة متأنية شاملة ومتكاملة لكل الجوانب قبل اتخاذ اي قرار او موقف	4.09	0.67	20.220	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكامل	3.75	0.96				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4ـ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتكامل. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.78 ـ4.09). بمتوسط مقداره (3.75) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لتبني التكامل. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تحتاج الجامعة الى دراسة متأنية شاملة ومتكاملة لكل الجوانب قبل اتخاذ اي قرار او موقف**" بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ

(0.67)، فيما حصلت الفقرة "**تستخدم الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات فقط للاطلاع على البريد الوارد**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.75) وانحراف معياري (1.27). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التكامل بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التكامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التكامل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تبني التكامل في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفع.

كما يشير الجدول (4ـــ4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحكم. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.01ــ 4.16). بمتوسط مقداره (3.52) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لتبني التحكم. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تؤمن قيادة الجامعة بالمحافظة على جميع التقاليد المهنية السائدة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.52)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة "**تحاول قيادة الجامعة ان تجيب على من يهاجم مواقفها بردّ رادع**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.01) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.52) وانحراف معياري

(1.27). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير التحكم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التحكم. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التحكم حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تبني التحكم في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

جدول (4ـــ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تبني التحكم في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	التحكم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التبني
14	تؤمن قيادة الجامعة بالمحافظة على جميع التقاليد المهنية السائدة	4.16	0.85	17.249	0.000	1	مرتفع
15	تعمد قيادة الجامعة الى حسم الامور بتبني اول حل يطرأ في ذهنها	3.35	1.24	3.572	0.000	4	متوسط
16	يمكن لقيادة الجامعة ان تتخذ الموقف المناسب حيال اية قضية فوراً	3.65	1.01	8.060	0.000	2	متوسط
17	تحاول قيادة الجامعة ان تجيب على من يهاجم مواقفها بردّ رادع	3.01	1.27	2.062	0.000	5	متوسط
18	فريق عمل الجامعة يقوم بتدارس الموضوعات المستقبلية الحرجة	3.43	1.08	4.985	0.012	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحكم	3.52	1.09				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: فاعلية القرارات الاستراتيجية

لوصف مستوى أهمية فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث (الإلتزام بمعايير ضمان الجودة ؛ الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات ؛ الاستراتيجية التنافسية) في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ5) ؛ (4ـ6) ؛ (4ـ7).

جدول (4ـ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الإلتزام بمعايير ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	الإلتزام بمعايير ضمان الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
19	لدي الجامعة رؤية ورسالة واضحة وأهداف قابلة للقياس	4.36	0.71	23.067	0.000	3	مرتفعة
20	تؤكد الجامعة على فاعلية البرامج التعليمية المطروحة	4.30	0.79	20.897	0.000	5	مرتفعة
21	تلتزم الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بتقديم أفضل الخدمات لطلبتها	4.33	0.79	21.140	0.000	4	مرتفعة
22	تتوفر في مكتبة الجامعة الكتب الضرورية والدوريات اللازمة لمساعدة الطلبة	4.40	0.76	26.141	0.000	1	مرتفعة
23	تهتم الجامعة بالتفاعل والمشاركة في الفعاليات المجتمعية ذات الصالح للمجتمع المحيط بها	4.37	0.66	23.989	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإلتزام بمعايير ضمان الجودة	4.35	0.74				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4–5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالالتزام بمعايير ضمان الجودة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.30– 4.40). بمتوسط مقداره (4.35) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لاهمية الإلتزام بمعايير ضمان الجودة. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتوفر في مكتبة الجامعة الكتب الضرورية والدوريات اللازمة لمساعدة الطلبة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.35)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، فيما حصلت الفقرة "**تعتمد الجامعة على التوقعات بشان المستقبل في غياب المعلومات الكاملة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.35) وانحراف معياري (0.79). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الإلتزام بمعايير ضمان الجودة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الإلتزام بمعايير ضمان الجودة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الإلتزام بمعايير ضمان الجودة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإلتزام بمعايير ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يشير الجدول (4ـ6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإحتفاظ واستقطاب الكفاءات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.65ـ 4.06). بمتوسط مقداره (3.84) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لاهمية الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**اكتسبت الجامعة سمعة عريقة جراء استقطاب أساتذة وباحثين متميزين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، فيما حصلت الفقرة "**لدى الجامعة سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين من الإساتذة والإداريين**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.84) وانحراف معياري (1.09). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	تقوم الجامعة بالمحافظة على ما لديها من أساتذة وفق سياقات محددة	3.84	1.10	9.574	0.000	3	مرتفعة
25	تتسم الجامعة بانخفاض معدل دوران العمل بين العاملين (الأساتذة والإداريين) فيها	3.74	0.87	10.607	0.000	4	مرتفعة
26	لدى الجامعة سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين من الإساتذة والإداريين	3.65	1.09	7.562	0.000	5	متوسطة
27	تهتم الجامعة باستقطاب الأساتذة ذي المرتبات الأكاديمية العالية للعمل في الجامعة	3.92	1.01	11.545	0.000	2	مرتفعة
28	اكتسبت الجامعة سمعة عريقة جراء استقطاب أساتذة وباحثين متميزين	4.06	1.02	13.100	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإحتفاظ واستقطاب الكفاءات	3.84	1.02				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4ـ7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.15ــــ 4.33). بمتوسط مقداره (4.25) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لاهمية الاستراتيجية التنافسية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتبنى الجامعة التوجه بتكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها التعليمية والإدارية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

البالغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، فيما حصلت الفقرة "**تهتم الجامعة بتحسين وتطوير ما هو موجود من خدمات تدريبية وتعليمية**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.25) وانحراف معياري (0.92). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الاستراتيجية التنافسية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير الاستراتيجية التنافسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الاستراتيجية التنافسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستراتيجية التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية الاستراتيجية التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان

ت	الاستراتيجية التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
29	تتصف الجامعة بسمعة جيدة جراء الانجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين فيها	4.26	0.91	17.512	0.000	3	مرتفعة
30	تهتم الجامعة بتحسين وتطوير ما هو موجود من خدمات تدريبية وتعليمية	4.15	0.92	15.855	0.000	5	مرتفعة
31	تتبنى الجامعة التوجه بتكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها التعليمية والإدارية	4.33	0.88	23.028	0.000	1	مرتفعة
32	تتميز الجامعة بالمرونة والقدرة العالية للاستجابة لحاجات متلقي خدماتها	4.19	0.87	17.175	0.000	4	مرتفعة
33	لدى الجامعة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على شهادة ضمان الجودة والتميز	4.32	0.72	19.029	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستراتيجية التنافسية	4.25	0.86				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار *T* لعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون *Pearson*، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي *One Way ANOVA*.

HO_1: الفرضية الرئيسة الأولى

لا تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام *T* لعينة واحدة للتحقق من تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم)، وكما هو موضح في الجدول (4ـــ8).

جدول (4ـ8)

نتائج اختبار T للتحقق من تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان لمنهج الحكمة الإدارية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تبني القيادات لمنهج الحكمة الإدارية	3.72	0.97	19.199	1.654	158	0.000

يوضح الجدول (4ـ8) نتيجة تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان لمنهج الحكمة الإدارية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان تتبنى منهج الحكمة الإدارية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (19.199) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.654). وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الاولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان أبعاد الحكمة الإدارية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وللتحقق من تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان لمنهج الحكمة الإدارية بأبعاده، تم تقسيم الفرضية الرئيسة الاولى إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار T لعينة واحدة لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

HO_{1-1}: الفرضية االفرعية الأولى

لا تتبنى القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان الإستشراف عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام *T* لعينة واحدة للتحقق من تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للإستشراف، وكما هو موضح في الجدول (4ــ9).

جدول (4ــ9)

نتائج اختبار T للتحقق من تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تبني القيادات للاستشراف	4.07	0.84	24.550	1.654	158	0.000

يوضح الجدول (4ــــ9) نتيجة تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان تتبنى الاستشراف، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (24.550) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.654). وعليه ترفض الفرضية الفرعية الاولى، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان الاستشراف عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO1-2 : الفرضية االفرعية الثانية

لا تتبنى القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان الشمولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام *T* لعينة واحدة للتحقق من تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية، وكما هو موضح في الجدول (4ــ10).

جدول (4ــ10)

نتائج اختبار T للتحقق من تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تبني القيادات للشمولية	3.54	1.00	11.488	1.654	158	0.000

يوضح الجدول (4ـــ10) نتيجة تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة

عمان تتبنى الشمولية ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (11.488) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.654). وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثانية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان الشمولية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$)

HO1-3 : الفرضية الفرعية الثالثة

لا تتبنى القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان التكامل عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام *T* لعينة واحدة للتحقق من تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل ، وكما هو موضح في الجدول (4ـــ11).

جدول (4ـــ11)

نتائج اختبار T للتحقق من تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تبني القيادات للتكامل	3.75	0.96	15.763	1.654	158	0.000

يوضح الجدول (4ـــ11) نتيجة تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان تتبنى للتكامل، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (15.763) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.654). وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان التكامل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO_{1-4}: الفرضية االفرعية الرابعة

لا تتبنى القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام *T* لعينة واحدة للتحقق من تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم، وكما هو موضح في الجدول (4ــ12).

جدول (4ـــ12)

نتائج اختبار T للتحقق من تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تبني القيادات للتحكم	3.52	1.09	10.526	1.654	158	0.000

يوضح الجدول (4ـــــ12) نتيجة تبني القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان تتبنى للتحكم، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (10.526) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.654). وعليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

HO_2: الفرضية الرئيسة الثانية

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ الشمولية ؛ التكامل ؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإحتبار هذه الفرضية تم استخدام معامل إرتباط بيرسون للتحقق من العلاقة بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ الشمولية ؛ التكامل ؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما يلي :

يبين الجدول (4ــ13) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، حيث يتضح وجود ستة علاقة ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغيري الاستشراف والشمولية بقيمة بلغت (**0.590) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين متغيري الاستشراف والتكامل بقيمة بلغت (**0.347) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. والجدول (4ــ13) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية.

جدول (4ـــ13)

مصفوفة ارتباط بيرسون بين العلاقة بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ الشمولية ؛ التكامل ؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان

المتغيرات	**الإستشراف**	**الشمولية**	**التكامل**	**التحكم**
الإستشراف	1.00			
الشمولية	0.590** Sig=0.000 N= 159	1.00		
التكامل	0.347** Sig=0.000 N= 159	0.464** Sig=0.000 N= 159	1.00	
التحكم	0.362** Sig=0.000 N= 159	0.463** Sig=0.000 N= 159	0.519** Sig=0.000 N= 159	1.00

**Significant at P ≤ 0.01
* Significant at P ≤ 0.05

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية ، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة ، والتي تنص على :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف؛ الشمولية؛ التكامل؛ والتحكم) **بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة** (0.05)

وللتحقق من قوة أنموذج الدراسة المقترح فقد تم استخدام اختبار *Variance Inflation Factor* ــ *VIF* ــ وكما هو مبين في المعادلة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

$$VIF = \frac{1}{1 - 0.590^2} = \frac{1}{1 - 0.348} = 1.533$$

حيث تمثل قيمة *R* أعلى قيمة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة التي تمثل العلاقة بين الاستشراف والشمولية، ودلت نتائج الاختبار إلى ان قيمة *VIF* تساوي 1.533 هي أقل من (10) الحد المسموح، إذ إن أعلى نتيجة من المفترض عدم تجاوزها القيمة (10)، أي إذا كانت نتيجة الاختبار أقل من القيمة (10) يعني أن الأنموذج جيد. مما يؤكد على قوة أنموذج الدراسة المقترح.

HO_3: الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

جدول (4 ــ 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحكمة الإدارية على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
فاعلية القرارات الاستراتيجية	0.519	0.269	14.190	بين المجاميع	4	0.000	الإستشراف	0.365	3.680	0.000
				البواقي	154		الشمولية	0.064	0.644	0.520
				المجموع	158		التكامل	0.113	1.263	0.209
							التحكم	0.182	2.103	0.037

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 14) أثر الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.519) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2

فقد بلغ (0.269)، أي أن ما قيمته (0.269) من التغيرات في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.365) للإستشراف، (0.064) للشمولية ، (0.113) للتكامل، (0.182) للتحكم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان بقيمة (0.365) للإستشراف، (0.064) للشمولية ، (0.113) للتكامل، (0.182) للتحكم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.190) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة ، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) **على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة** (0.05)

وللتحقق من أثر الحكمة الإدارية على كل مكون من مكونات فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد ، وكما يلي :

HO_{3-1}: الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحكمة الإدارية على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الالتزام بمعايير ضمان الجودة	0.514	0.264	13.840	بين المجاميع	4	0.000	الإستشراف	0.258	2.752	0.007
				البواقي	154		الشمولية	0.147	1.574	0.117
				المجموع	158		التكامل	0.154	1.822	0.070
							التحكم	0.121	1.481	0.141

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 15) أثر الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.514) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.264)، أي أن ما قيمته (0.264) من التغيرات في مستوى الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.258) للإستشراف، (0.147) للشمولية ، (0.154) للتكامل، (0.121) للتحكم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان بقيمة (0.258) للإستشراف، (0.147) للشمولية ، (0.154) للتكامل، (0.121) للتحكم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.840) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) **على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة** (0.05)

HO_{3-2}: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحكمة الإدارية على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات	0.520	0.270	14.246	بين المجاميع	4	0.000	الإستشراف	0.566	4.299	0.000
				البواقي	154		الشمولية	0.033	0.254	0.800
				المجموع	158		التكامل	0.016	0.135	0.893
							التحكم	0.306	2.667	0.008

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 16) أثر الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.520) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.270)، أي أن ما قيمته (0.270) من التغيرات في مستوى الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.566) للإستشراف، (0.033) للشمولية ، (0.016) للتكامل، (0.306) للتحكم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان بقيمة (0.566) للإستشراف، (0.033) للشمولية ، (0.016) للتكامل، (0.306) للتحكم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.246) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) **على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة** (0.05)

HO_{3-3} : الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 17).

جدول (4 ــ 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الحكمة الإدارية على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاستراتيجية التنافسية	0.381	0.145	6.540	بين المجاميع	4	0.000	الإستشراف	0.273	2.374	0.019
				البواقي	154		الشمولية	0.011	0.096	0.924
				المجموع	158		التكامل	0.169	1.633	0.104
							التحكم	0.119	1.191	0.236

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 17) أثر الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.381) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.145)، أي أن ما قيمته (0.145) من التغيرات في مستوى الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة

التأثير β (0.273) للإستشراف، (0.011) للشمولية ، (0.169) للتكامل، (0.119) للتحكم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالحكمة الإدارية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان بقيمة (0.273) للإستشراف، (0.011) للشمولية ، (0.169) للتكامل، (0.119) للتحكم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.540) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) **على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة** (0.05)

HO_4 : الفرضية الرئيسة الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأت الباحثة إلى كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

حيث بين الجدول (4 ــ 18) أن أعلى المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة

عمان للحكمة الإدارية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات كانت لدى المستجيبين من أعضاء مجلس الأمناء. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب المسمى الوظيفي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 19) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة		نائب رئيس الجامعة		رئيس مجلس أمناء		عضو مجلس أمناء		عميد	
الحكمة الإدارية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.51	0.35	3.92	0.36	3.74	0.47	4.20	0.51	3.57	0.39

حيث بينت النتائج المعروضة في الجدول (4 ــ 19) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) بقيمة بلغت (4.989) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.430) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ـــ 19)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية	بين المجموعات	3.838	0.959	4	4.989	0.001
	داخل المجموعات	29.612	0.192	154		
	المجموع	33.450		158		

ولمعرفة مصدر الاختلاف في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات ، استخدم اختبار *Scheffee* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 ـــ 20). وقد تبين أن هناك اختلافا ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية بين رؤساء الجامعات وأعضاء مجلس الأمناء بقيمة بلغت (0.68959) وذلك

لصالح أعصاء مجلس الامناء. وأن هناك إختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية بين أعضاء مجلس الأمناء والعمداء بقيمة بلغت (0.62408) وذلك لصالح أعصاء مجلس الامناء.

جدول (4 ــ 20)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية حسب متغير المسمى الوظيفي لتلك القيادات

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة	نائب رئيس الجامعة	رئيس مجلس أمناء	عضو مجلس أمناء	عميد
رئيس الجامعة	-	0.40873	0.23209	0.68959*	0.06551
نائب رئيس الجامعة	-	-	0.17663	0.28086	0.34322
رئيس مجلس أمناء	-	-	-	0.45750	0.16658
عضو مجلس أمناء	-	-	-	-	0.62408*
عميد	-	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

وللتحقق من الفروق في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان لأبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم)، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى أربعة فرضيات فرعية، وكما يلي:

HO4-1 : الفرضية الفرعية الاولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للإستشراف تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأت الباحثة إلى كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث بين الجدول (4 ـ 21) أن أعلى المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للإستشراف تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات كانت لدى المستجيبين من أعضاء مجلس الأمناء. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب المسمى الوظيفي ، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ـ 22) يبين ذلك.

جدول (4 ـ 21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة		نائب رئيس الجامعة		رئيس مجلس أمناء		عضو مجلس أمناء		عميد	
الاستشراف	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.86	0.59	3.92	0.52	4.13	0.54	4.64	0.33	3.96	0.54

حيث بينت النتائج المعروضة في الجدول (4 ـ 22) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف تبعاً

لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بقيمة بلغت (3.777) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.430) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ 22)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف	بين المجموعات	4.294	1.074	4	3.777	0.006
	داخل المجموعات	43.775	0.284	154		
	المجموع	48.069		158		

ولمعرفة مصدر الاختلاف في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات ، استخدم اختبار *Scheffee* للمقارنات البعدية بين

المتوسطات الحسابية ، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 ــ 23). وقد تبين أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف بين أعضاء مجلس الأمناء والعمداء بقيمة بلغت (0.67702) وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء.

جدول (4 ــ 23)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف حسب متغير المسمى الوظيفي لتلك القيادات

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة	نائب رئيس الجامعة	رئيس مجلس أمناء	عضو مجلس أمناء	عميد
رئيس الجامعة	-	0.05952	0.26786	0.78175	0.10472
نائب رئيس الجامعة	-	-	0.20833	0.72222	0.04520
رئيس مجلس أمناء	-	-	-	0.51389	0.16313
عضو مجلس أمناء	-	-	-	-	0.67702*
عميد	-	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

HO4-2 : الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأت الباحثة إلى كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث بين الجدول (4 ــ 24) أن أعلى المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات كانت لدى المستجيبين من أعضاء مجلس الأمناء. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب المسمى الوظيفي ، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 25) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة		نائب رئيس الجامعة		رئيس مجلس أمناء		عضو مجلس أمناء		عميد	
الشمولية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.20	0.20	3.67	0.47	3.55	0.59	4.07	0.57	3.48	0.61

حيث بينت النتائج المعروضة في الجدول (4 ــ 25) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة

(α ≤ 0.05) بقيمة بلغت (2.612) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.430) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ 25)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية	بين المجموعات	3.588	0.897	4	2.612	0.038
	داخل المجموعات	52.884	0.343	154		
	المجموع	56.473		158		

ولمعرفة مصدر الاختلاف في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات ، استخدم اختبار *Scheffee* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 ــ 26).

وقد تبين أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية بين رؤساء الجامعة وأعضاء مجلس الأمناء بقيمة بلغت (0.86667) وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية بين رئيس مجلس الأمناء وأعضاء مجلس الأمناء بقيمة بلغت (0.51538) وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية بين أعضاء مجلس الأمناء والعمداء بقيمة بلغت (0.58192) وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء.

جدول (4 ــ26)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية حسب متغير المسمى الوظيفي لتلك القيادات

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة	نائب رئيس الجامعة	رئيس مجلس أمناء	عضو مجلس أمناء	عميد
رئيس الجامعة	-	0.46667	0.35128	0.86667*	0.28475
نائب رئيس الجامعة	-	-	0.11538	0.40000	0.18192
رئيس مجلس أمناء	-	-	-	0.51538*	0.06653
عضو مجلس أمناء	-	-	-	-	0.58192*
عميد	-	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

HO4-3 : الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأت الباحثة إلى كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث بين الجدول (4 ــ 27) أن أعلى المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات كانت لدى المستجيبين من نواب رؤساء الجامعات. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب المسمى الوظيفي ، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 27) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة		نائب رئيس الجامعة		رئيس مجلس أمناء		عضو مجلس أمناء		عميد	
التكامل	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	3.93	0.47	4.08	0.30	3.76	0.63	4.06	0.67	3.63	0.56

حيث بينت النتائج المعروضة في الجدول (4 ــ 28) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) بقيمة بلغت (1.825) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.430) وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ 28)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل	بين المجموعات	2.573	0.643	4	1.825	0.127
	داخل المجموعات	54.302	0.353	154		
	المجموع	56.875		158		

HO4-4 : الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية لجأت الباحثة إلى كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية. حيث بين الجدول (4 ــ 29) أن أعلى المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات كانت لدى المستجيبين من أعضاء مجلس الأمناء. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب المسمى الوظيفي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (4 ــ 30) يبين ذلك.

جدول (4 ــ 29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة		نائب رئيس الجامعة		رئيس مجلس أمناء		عضو مجلس أمناء		عميد	
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التحكم	3.20	0.62	4.03	0.69	3.60	0.63	4.09	0.74	3.31	0.46

حيث بينت النتائج المعروضة في الجدول (4 ــ 30) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05) بقيمة بلغت (6.217) بالمقارنة مع (F) الجدولية والبالغة (2.430) وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 ــ 30)

نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات

	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.*
تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم	بين المجموعات	8.467	2.117	4	6.217	0.000
	داخل المجموعات	52.430	0.340	154		
	المجموع	60.897		158		

ولمعرفة مصدر الاختلاف في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات ، استخدم اختبار *Scheffee* للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ، للكشف عن مصدر هذا الاختلاف. كما هو موضح بالجدول (4 ــ 31).

جدول (4 ــ31)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم حسب متغير المسمى الوظيفي لتلك القيادات

المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة	نائب رئيس الجامعة	رئيس مجلس أمناء	عضو مجلس أمناء	عميد
رئيس الجامعة	-	0.83333*	0.40256	0.88889*	0.10508
نائب رئيس الجامعة	-	-	0.43076	0.05556	0.72824*
رئيس مجلس أمناء	-	-	-	0.48632*	0.29747*
عضو مجلس أمناء	-	-	-	-	0.78380*
عميد	-	-	-	-	-

* عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

وقد تبين أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين رؤساء الجامعة ونوابهم بقيمة بلغت (0.83333) وذلك لصالح النواب. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين رؤساء الجامعة وأعضاء مجلس الامناء بقيمة بلغت (0.88889) وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين نواب رؤساء الجامعات والعمداء بقيمة بلغت (0.72824) وذلك لصالح نواب رؤساء الجامعات. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين رئيس مجلس الأمناء وأعضاء مجلس الأمناء من جهة والعمداء من جهة أخرى بقيمة بلغت (0.48632) ؛

(0.29747) على التوالى وذلك لصالح أعضاء مجلس الأمناء. وأن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين أعضاء مجلس الأمناء والعمداء بقيمة بلغت (0.78380) وذلك لصالح أعضاء مجلس الأمناء.

الـفـصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(5 -1): المقدمـــــة

(5 -2): النتائج

(5 -3): الإستنتاجات

(5 -4): التوصيات

(5-1) : المقدمـــــة

يأتي هذا الفصل لإستعراض أهـم النتـائج المستندة على مـا تقـدم مـن تحليـل ،وفي ضـوء النتائج تأتي الإستنتاجات والتوصيات.

(5-2) : النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى تبني الاستشراف في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.
2. تبين أن مستوى تبني الشمولية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.
3. أشارت النتائج أن مستوى تبني التكامل في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.
4. تبين أن مستوى تبني التحكم في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط.
5. بينت النتائج أن مستوى أهمية الإلتزام بمعايير ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

6. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية الإحتفاظ واستقطاب الكفاءات في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

7. تبين أن مستوى أهمية الاستراتيجية التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

8. تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف ؛ الشمولية ؛ التكامل ؛ التحكم) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ الشمولية ؛ التكامل ؛ والتحكم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الالتزام بمعايير ضمان الجودة بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاحتفاظ واستقطاب الكفاءات بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الإستشراف ؛ والشمولية ؛ والتكامل ؛ والتحكم) على الاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

14. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

15. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

16. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

17. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتكامل تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

18. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم تبعاً لإختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

19. بينت النتائج أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية بين رؤساء الجامعات وأعضاء مجلس الأمناء وذلك لصالح أعصاء مجلس الامناء.

20. أشرت النتائج أن هناك إختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية بين أعضاء مجلس الأمناء والعمداء وذلك لصالح أعصاء مجلس الامناء.

21. أظهرت النتائج أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للاستشراف بين أعضاء مجلس الأمناء والعمداء وذلك لصالح أعصاء مجلس الامناء.

22. وأشارت النتائج أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية بين رؤساء الجامعة وأعضاء مجلس الأمناء وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء.

23. وبينت النتائج أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية بين رئيس مجلس الأمناء وأعضاء مجلس الأمناء وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء.

24. وأشارت النتائج أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للشمولية بين أعضاء مجلس الأمناء والعمداء وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء.

25. وتبين أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين رؤساء الجامعة ونوابهم وذلك لصالح النواب.

26. وأشارت النتائج أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين رؤساء الجامعة وأعضاء مجلس الامناء وذلك لصالح أعضاء مجلس الامناء.

27. وأظهرت النتائج أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين نواب رؤساء الجامعات والعمداء وذلك لصالح نواب رؤساء الجامعات.

28. وبينت النتائج أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين رئيس مجلس الأمناء وأعضاء مجلس الأمناء من جهة والعمداء من جهة أخرى وذلك لصالح أعضاء مجلس الأمناء.

29. وأشارت أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للتحكم بين أعضاء مجلس الأمناء والعمداء وذلك لصالح أعضاء مجلس الأمناء.

(5-3): الاستنتاجات

1. وتيرة البحث والتنظير العالمي في مجال ادارة الحكمة هي وتيرة متصاعدة بشكل مطرد وهذا ما دلت عليه تدفقات البحوث والمقالات والكتب التي تزايدت بشكل تضاعفي على مر العشر أعوام السابقة.

2. مفردة الحكمة هي احدى المفردات النادرة التي اجمعت الحضارات، الاديان، والفلسفات على تمجيدها بشكل لافت لادراك الفكر الانساني لفضيلة العمل المستند الى الحكمة.

3. مفردة الحكمة قد مثلت ركناً من اركان الكثير من الحقول.

4. مفهوم الحكمة هو من المفاهيم المتشعبة، التي تتطلب قدرة على التفكير في ما وراء القوالب التقليدية للتفكير، وانه الاطار المناسب لبناء الخلفية الفلسفية للادارة؛ ذلكّ لانه يمثل وصلة رباعية متداخلة بين التفكير والتطبيق، وبين القواعد والاجراءات المنهجية، ومتطلبات فهم السلوك البشري غير الخاضع للمقايس النمطية..

5. بلوغ الحكمة تمثل حاجة انسانية سامية، وهي ليست بالمرام التقليدي الشائع، وان تمثيل الحاجات الانسانية في صيغة خطية سلمية هو مجرد تبسيط توضيحي لفكرة اللاخطية واللاتناظرية، وان التمثيل الحلقي هو التمثيل الاكثر تناسباً مع تداخل الحاجات الانسانية.

6. التمثيل الهرمي الخطي لتتابع البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة، هو قضية جدلية، لها جذورها الفلسفية، لكنها لا تستند الى نظرية محددة. تفسر اسباب التتابع، أو تثبت مكونات الهرم بشكل نهائي، او توضح الغايات النهائية التي تتجه اليها العلاقة الهرمية.

7. لادارة الحكمة جذوراً مشتركة مع الفكر الاداري، وان الحاجة صارت ملحة لاستنهاض الاضاءات التي يمتلكها فكر الحكمة فيما لو جرى توظيفه في ميادين الادارة المختلفة.

8. لادارة الحكمة أمتداداتها الاستراتيجية، بل لا تصلح أدارة الحكمة الا لتعتمدها القمم الاستراتيجية، وان هذه الامتدادات تقترن بالتوجهات نحو التفكير الاستراتيجي، والانطلاق من الرؤى الاستراتيجية في مجالات بناء الاستراتيجية، والتغيير والريادةالاستراتيجية .

(5- 4): التوصيات

1. توصي الباحثة بأهمية التأمل والتبصر في قضية العلاقة التراتبية للبيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة. وهو ما يفرز حاجةً عربية أردنية ملحة الى تصميم منظومة العلاقة بين متطلبات هندسة المعلومات ومتطلبات رعاية المعرفة وتنميتها على اسسٍ موضوعية تحقق الانتفاع الاقصى من مزايا الجانبين، على ان تستند تلك التصميمات الى ما تقتضيه الحكمة.
2. لأن للحكمة الإدارية تتجه الى مزيدٍ متنامٍ من الاهتمام العالمي، ولأنها تبدو مآلاً سامياً لمستقبل التوجهات التطبيقية في الفكر الاداري؛ فإن الباحثة توصي امعان النظر في هذا الموضوع، واجراء المزيد من البحث في ابعاده، وسماته، ومداخله، وتطبيقاته.
3. توصي الباحثة رؤساء الجامعات وأعضاء مجلس أمنائها ان يتفكروا في مراعاة ابعاد ادارة الحكمة في القضايا الجوهرية التي تخص المفارق الاساسية الحرجة والحاسمة في اعمالهم وقراراتهم. ومحاولة زيادة ممارستها وتجسيدها على ارض الواقع ويمكن بلوغ ذلك عن طريق برامج التدريب المتقدم على ادارة الحكمة واقامة الورش المسماة بورش مناقلة الخبرة وكذلك عن طريق الجولات المعرفية في البلدان المتقدمة التي تملك خبرات ثرية في مجال الحكمة الإدارية.
4. زيادة القدرة على فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند أفرد عينة الدراسة من خلال مزاوجة معطيات الحكمة الإدارية بالقرارات الاستراتيجية التي تتسم بمخاطرة عالية وتحتاج الى عمق تحليل وتجذير معرفي ويتحق ذلك عبر توسيع المشاركة وتقاسم المعرفة والحكمة واثراء

الخبرات والمهارات في الاداء والمهمات وهذا سيسهم بدوره في بناء الجدارات الجوهرية المتميزة والمستدامة للجامعات المذكورة محل الدراسة.

5. تأسيس ثقافة التمكين في الجامعات محل الدراسة كتقنية ساندة لتطوير ممارسات الحكمة الإدارية واحتواء التحديات وياتي ذلك عن طريق اعادة النظر في البنى التحتية للجامعات والهياكل التنظيمية والوظيفية واعادة هندستها بما يحقق المرونة والابداع واستيعاب التغييرات في عصر المنافسة والعولمة المعرفية.

6. أعتماد منهج استشراف السيناريوهات المستقبلية من قبل الجامعات محل الدراسة بوصفه ضرورة لبناء سيناريوهات اقتصادية مستقبلية تتضمن الكثير من الرؤى الآفاقية الشاملة.

7. دراسة أختبارية لاثر نماذج تنمية الحكمة الموسسية على الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

8. دراسة مسحية لتشخيص معوقات ادارة الحكمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية واثرها على استقرار رأس المال الفكري.

9. أن تكون هناك إستقلالية للجامعات الأردنية الخاصة بعدم تدخل أطراف خارجية في إتخاذ القرارات وخصوصاً الاستراتيجية منها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

1. إسماعيل، منصور محمد، (1997)، "المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي"، ***أطروحة دكتوراه غير منشورة***، جامعة البصرة: العراق.
2. الأعرجي، عاصم محمد حسين، (1993)، "اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات"، **بحث مقدم *للمؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن***، كانون الأول، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
3. أيوب، ناديا حبيب، (2001)، "نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى"، ***مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية***، المجلد 27، العدد 103: 15 ـــ 87.
4. الحسيني، فلاح عداي، (2000)، "***الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة***"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
5. دراكر، بيتر، (1996)، "***الإدارة: المهام والمسؤوليات والتطبيقات***"، الطبعة الاولى، ترجمة محمد عبد الكريم ونادية هادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. الرمضاني، مازن إسماعيل، (1979)، "في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي"، ***مجلة العلوم القانونية والسياسية***، العدد2، بغداد: 168.
7. زير، صبرية عز الدين، (2002)، "أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك: الأردن.

8. سلمان، سامي تيسير، (1998)، *كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار*"، نيويورك، مركز الأفكار العالمية.

9. الشمري، إنتظار ؛ الدوري، معتز، (2004)، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي"، *المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة*، عمان، الأردن، 26 – 28.

10. الصلابي، علي محمد، (2006)، www.libya-watanona.com

11. الطائي، يوسف حجيم؛ العبادي، محمد فوزي؛ العبادي، هاشم فوزي، (2008)، "*إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

12. الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي،(2006)، "*إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل*"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

13. عبد الخالق، عبدالله رائد، (1999)، "مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه"، *مجلة الهدهد*، المجلد 10: 113 ـــ 124.

14. عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، (2006)، "*مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق*"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

15. العبيدي، رائد عبد الخالق، (1998)، "علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الستراتيجي"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة بغداد: العراق.

16. العلي،.عبد الستار؛ وقنديليجي، عامر ابراهيم؛ والعمري، غسان، (2006)، "*المدخل الى ادارة المعرفة*"، دار الميسرة، عمان: الأردن.

17. غراب، كامل السيد، (1997)، "النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الستراتيجية"، ***مجلة الإدارة العامة***، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد(56).

18. النداوي، سعد عزيز جواد، (1988)، "نظام معلومات تقوي العاملين"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، جامعة بغداد: العراق.

19. ويند، يورام، وكروك، كولن، (2005)، ***أصول اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة***"، دار العربية للعلوم، بيروت: لبنان.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Allen, Charles D & Coates, Breena E, (2009), “Strategic Decision Making Paradigms: A Primer For Senior Leaders”, ***Working Paper***.

2. Amsteus, M., (2008), "Managerial foresight: concept and measurement", ***Foresight: the Journal for future studies: Strategic thinking and policy***, Vol. 10 No. 1: 53-66.

3. Arnoud, D & LeBon, T, (2000), “Practical and theoretical wisdom”, ***Practical Philosophy***, Vol. 3. No.1: 6-9.

4. Aziz, Kaleem, (2004), “Wisdom Management, through Value system”, http://kaleemaziz.com/web/b2/index.php?.

5. Banerjee, P., (2003), “Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms”, ***Technovation***, Vol. 23: 251-263.

6. Bigelow, John, (1992), “Developing Managerial Wisdom”, ***Journal of Management Inquiry***, Vol. 1, No. 2: 143-153.

7. Bosema, Clenn & Phatak, Arvind, (1989), “***Strategic Management: Text and Cases***”, 2nd Ed, New York, John Wiley & Sons.

8. Clark, Charles M.A, (2010), “Practical wisdom and understanding the economy”, ***Journal of Management Development***, Vol. 29 No. 7/8: 678-685.

9. Cochrane, Don, (1995), “Wisdom: A First Approximation” in The Wisdom Page, http://www.isn.net/info/dc-essa.html

10. Crage, James C. & Robert M. Grant, (2003), “***Strategic Management***”, Kogan Page, USA.

11. Curnow, Trevor, (2000), “Practical Philosophy, Wisdom Philosophy”, ***The Journal of The society For Philosophy in Practice***.

12. Datta, Tommy, (2001), “Management Thinking From the Wisdom Management” ***Literature of India Delhi Business Review***, Vol. 2, No. 1, January – June: 1-4.

13. Dunn, Troy, (2005), “Living Wisdom”, ***Working Paper***.

14. Elbanna, Said & Child, John, (2007), “The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making”, ***Journal of Management Studies***, Vol.44, No.4: 561-591.

15. Gerry, McGovern, (1999), “***Wisdom Apprentices, Content Management Expertise***”, New Gerry McGovern, U.S.A.

16. Glueck, W. F & Jauch, L. R, (1979), "***Business Policy & Strategic Management***", 4th Ed., N. Y, Mc Graw- Hill International Book Co. Inc.

17. Grey, Denham, (2004),”Knowledge Management & Information Management: The Difference”, http://www.smithweaversmith.com/km-im.htm

18. Gurteen, David, (2002), “***Knowledge, Awareness & Understanding***”, New York, Mc Graw- Hill.

19. Hurst, David K, (1984), “Boxes, Bubbles, and Effective Management”, ***Harvard Business Review,*** Vol.1, May: 78-88.

20. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (1993), "***Exploring Coporate Startegy: Text & Casess***", 3rd Ed., New York, Prentice Hall.

21. Johnson, Thomas, (2006), "Wisdom: The Highest Aim of Life and Higher Education", ***Working Paper***.

22. Lloyd, Bruce, (2005), "Wisdom, Knowledge Management & Leadership: Linking the Past, Present and Future", ***Working Paper***.

23. Loshin, Pete (2001), "Knowledge Management Computer world", http://www.computerworld.com/databasetopics/data/story/O,10801,64911,00.html

24. Macdonald, Capthorne, (2006), "Annotated Bibliography from Capthorne MacDonald's Book "***Toward Wisdom***", The outward –Oriented Adventure.

25. McKenna, Bernard & Rooney, David, (2005), "Wisdom Management: Tension between Theory and Practice in practice", ***Knowledge Management in Asia-Pacific 2005: Building a Knowledge Society: Linking Government, Business, Academia and the Community***: 1-28.

26. Michel, L., (2007), "Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters", ***Measuring Business Excellence***, Vol.11, No.1: 33-45.

27. Mintzberg, Henry, (2000), "***Strategy Safari: a Guided Tourthrough the Wilds Strategic Management***", Free Press, New York.

28. Mintzberg, Henry, (2007),"Leadership Beyond the Bush MBA", http://www.mintzberg.org

29. Newcombe, Tod, (2005), "***Knowledge Management: New Wisdom or passing Fad***", Free Press, New York.

30. Nordstrom, Alan, (2006), "What is Wisdom", The Wisdom Page, http://www.cop.com/info/nordstrom.essay/html

31. Oliver, David & Johan, Roos, (2005), "Decision making in high velocity environments: The importance of guiding principles", ***Organization Studies***, Vol. 26, No. 6: 889–913.

32. Pino, Jerry, Ortizy, (2006), "Whatever Happens to Wisdom?", The Wisdom page, http://www.cop.com/info/wppino.html

33. Por, George, (2004),"***Wisdom Management through Value Systems***", U.S.A.

34. Schmookler, Andrew Bard,(2006), "The Dance of polarization the Next step Beyond", http://www.cop.com/info/abs-essa.html

35. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons, U.S.A.

36. Smith, DVL & Fletcher, JH (2001), "***Inside Information: Making Sense of Marketing Data***", John Wiley & Sons, UK.

37. Statler, Dr. Matt, Dr. Johan ROOS & Dr. Bart victor (2003), "Dear prudence: An Essay On practical Wisdom In strategy Making", Imagination Lab Foundation, Rue Marteny- Lausanne-Switzerland, www.imagilab.org.

38. Staudinger, U.M., (2001), "The Psychometric Location of Wisdom-Related Performance", ***Intelligence***.

Sternberg, R.J., (2001), "Understanding Wisdom," in: ***Wisdom: Its Nature, Origins and Development***, R.J. Sternberg (Ed.).Cambridge University Press, Cambridge.

39. Trowbridge, Richard Hawley (2005), "***Project Demonstrating Excellence: The Scientific Approach of Wisdom***", Union Institute & university, Ohio, USA.

40. Van De Vliet, A. (1984), "***The Computer Pay-Back***", Management Today, April.

41. Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), "***Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases***", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.

42. Zaltman, Gerald (2003), "The Subconscious Mind of the Consumer (And How to Reach it)", Q&A with Zaltman by Manda Mahoney Conducted in Jan-13,2003, Harvard Business School press. US.

43. Zeleny, Milan, (2007), "From Knowledge to Wisdom: Strategic Challenges of Business Education", International Association Jesuit Business Schools.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	د. صباح حميد الآغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. طلال نصيرات	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
5	د. يونس مقدادي	تسويق	الشرق الأوسط

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة: رؤساء الجامعات، ورؤوساء مجالس الأمناء، وأعضاء مجلس الامناء، ونواب الرئيس، والعمداء

المحترمون

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة "مدى تبنى الحكمة الإدارية وأثرها في فا علية القرارات الاستراتيجية "، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحثة

هنادة ماجد أحمد المومني

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

أقل من 40 سنة	☐	من 40– 44 سنة	☐
من 45– 49 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ــ 10 سنوات	☐
من 11 ــ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(4) المسمى الوظيفي

رئيس الجامعة	☐	نائب رئيس الجامعة	☐
رئيس مجلس أمناء	☐	عضو مجلس أمناء	☐
عميد	☐		

الحكمة الإدارية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإستشراف						
1	تعتمد الجامعة على التوقعات بشان المستقبل في غياب المعلومات الكاملة					
2	تحاول الجامعة ان ترسم اهدافها المستقبلية في ضوء التوقعات بالتغيرات المحتملة عن الاحداث					
3	تقارن الجامعة بين توقعاتها وما يحدث في الواقع كلما مرت بظروف عصيبة					
4	عملية بناء التوقعات المستقبلية للجامعة ليست بالعملية السهلة					
الشمولية						
5	كل ما يجري في العالم من تطور يهمنا، ولذلك تضعه الجامعة في اعتباراتها					
6	الجامعة لا تدقق في الأحداث الصغيرة، فالاحداث الكبيرة هي محل اهتمامها					
7	كثيراً ما نكتشف ان وراء التحدي الذي يواجه الجامعة اسباباً تختلف عن الاسباب الظاهرة					
8	تعتمد الجامعة على مصدر واحد أو أكثر موثوق لتزويدها بالمعلومات المستخدمة في بناء تصوراتها عن الاحداث والحقائق					
9	محاولة بناء تصور شامل عن الحقائق والاحداث للجامعة هو مضيعة للوقت والجهود					
التكامل						
10	تستخدم قيادة الجامعة الكثير من تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في اتخاذ القرار					
11	تتصرف الجامعة بشكل تدريجي في التعامل مع تحديات القرن الواحد والعشرين					
12	تستخدم الجامعة وسائل تكنولوجيا المعلومات فقط للاطلاع على البريد الوارد					
13	تحتاج الجامعة الى دراسة متأنية شاملة ومتكاملة لكل الجوانب قبل اتخاذ اي قرار او موقف					

الحكمة الإدارية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التحكم						
14	تؤمن قيادة الجامعة بالمحافظة على جميع التقاليد المهنية السائدة					
15	تعمد قيادة الجامعة الى حسم الامور بتبني اول حل يطرأ في ذهنها					
16	يمكن لقيادة الجامعة ان تتخذ الموقف المناسب حيال اية قضية فوراً					
17	تحاول قيادة الجامعة ان تجيب على من يهاجم مواقفها بردّ رادع					
18	فريق عمل الجامعة يقوم بتدارس الموضوعات المستقبلية الحرجة					

فاعلية القرارات الاستراتيجية

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		بدائل الإجابة				
	الالتزام بمعايير ضمان الجودة					
19	لدي الجامعة رؤية ورسالة واضحة وأهداف قابلة للقياس					
20	تؤكد الجامعة على فاعلية البرامج التعليمية المطروحة					
21	تلتزم الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بتقديم أفضل الخدمات لطلبتها					
22	تتوفر في مكتبة الجامعة الكتب الضرورية والدوريات اللازمة لمساعدة الطلبة					
23	تهتم الجامعة بالتفاعل والمشاركة في الفعاليات المجتمعية ذات الصالح للمجتمع المحيط بها					
	الاحتفاظ وإستقطاب الكفاءات					
24	تقوم الجامعة بالمحافظة على ما لديها من أساتذة وفق سياقات محددة					
25	تتسم الجامعة بانخفاض معدل دوران العمل بين العاملين (الأساتذة والإداريين) فيها					
26	لدى الجامعة سياسة واضحة لاستقطاب الأفراد المتميزين من الإساتذة والإداريين					
27	تهتم الجامعة باستقطاب الأساتذة ذي المرتبات الأكاديمية العالية للعمل في الجامعة					
28	اكتسبت الجامعة سمعة عريقة جراء استقطاب أساتذة وباحثين متميزين					
	الاستراتيجية التنافسية					
29	تتصف الجامعة بسمعة جيدة جراء الانجازات العلمية والبحثية والتدريبية للعاملين فيها					
30	تهتم الجامعة بتحسين وتطوير ما هو موجود من خدمات تدريبية وتعليمية					
31	تتبنى الجامعة التوجه بتكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها التعليمية والإدارية					
32	تتميز الجامعة بالمرونة والقدرة العالية للاستجابة لحاجات متلقي خدماتها					
33	لدى الجامعة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على شهادة ضمان الجودة والتميز					